1.- INTRODUCCIÓN

Para acercarnos al tema de Recursos Humanos, es importante **la lectura de los contenidos del módulo IV**. Ud. recordará que trabajó conceptos desde distintas disciplinas, tomando como eje el ser humano, su devenir en ser persona y sus relaciones en el marco del derecho, en la producción y ámbitos laborales.

En ese módulo el concepto de Recursos Humanos se trabajó desde la Economía, como uno de los factores de la producción, cuando se especificó que lo que "tradicionalmente se denominaba **trabajo**, actualmente se considera **Recurso Humano** o **Capital Humano**".

Aparecen interrogantes diversos ante estas palabras, en nuestro accionar diario se las escucha en los medios masivos de comunicación, en los ámbitos de trabajo se las utiliza para nombrar a las personas que cumplen tareas, muchas veces se dice Recursos Humanos como sinónimo de personas.

¿Desde dónde empezar a estudiar esta problemática? Ud. está realizando este estudio de nivel medio desde una organización que lo posibilitó. ¿Qué conceptos le pueden ser útiles en sus futuros ámbitos laborales? ¿En qué lo puede relacionar con sus actitudes y vivencias diarias?

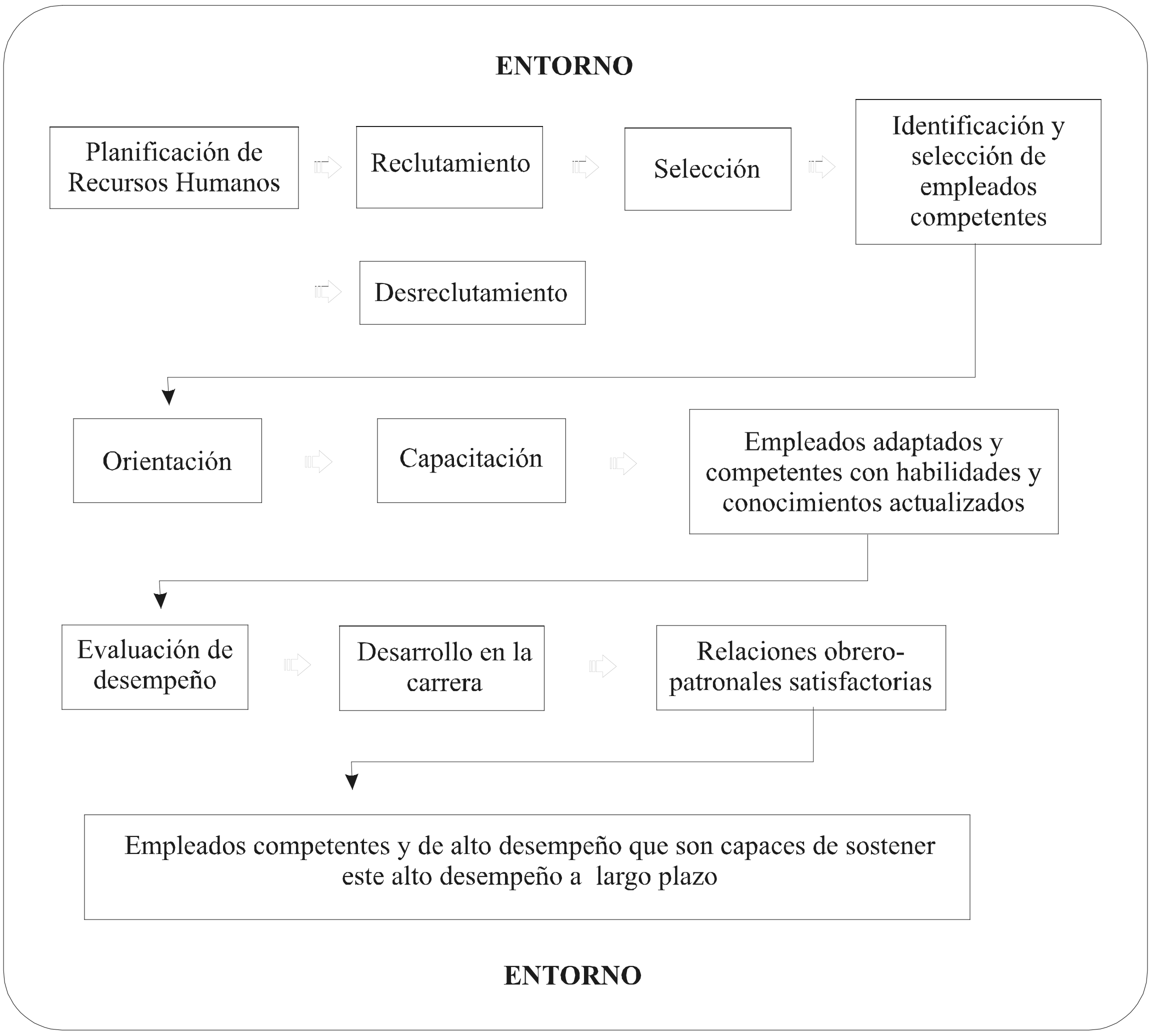
Para acercarnos a la problemática de los Recursos Humanos se ha elegido estas preguntas que guiarán el recorrido teórico en este campo de conocimiento:

¿Qué son los Recursos Humanos?
¿Dónde queda el ser persona cuando nos denominan de esta manera?
¿Se habla de recursos humanos nada más que en los ámbitos laborales?
¿Qué disciplinas trabajan el concepto? ¿Se relacionan entre sí?
¿Posibilita entender al hombre como figura clave en las producciones de bienes y servicios?
¿Se puede entender la conducta de una persona cuando trabaja en grupo?

¿Qué relación tiene con el concepto de grupo y equipos de trabajo?
¿Ayuda a entender los intereses y necesidades de las personas que trabajan?
¿Explica los conflictos que surgen en los grupos?

Cómo se habrá dado cuenta vamos a **ver** los recursos humanos desde una mirada particular, priorizando las relaciones de las personas entre ellas en los ámbitos de trabajo, sus características propias, las motivaciones para encarar lo laboral, la forma de encarar el liderazgo, las actitudes cuando se trabaja en grupo, los procesos de la comunicación.

En la mayoría de las organizaciones hay departamentos de Recursos Humanos, que dan respuestas a las mismas, en el proceso de administración de los recursos humanos. En el cuadro que se le presenta a continuación se muestran los componentes claves de ese proceso (extraído del libro Administración de Robbins- Coulter)



Uno de los objetivos de los departamentos de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de lo empleados, de la organización y de la sociedad.



Este módulo de estudio se plantea con actividades para que Ud. pueda relacionar los conceptos teóricos con su experiencia. Al hablar de recursos humanos se piensa en lugares de trabajo. Tome como referencias alguna experiencia laboral, si todavía no la ha tenido son importantes las experiencias educativas, esta en particular como alumno de Educación a Distancia en el momento de los presenciales, o desde las actividades que Ud. realiza en los Centros de Capacitación Laboral.

¡Como ayuda para la lectura y estudio del módulo considere las siguientes recomendaciones!

Recomendaciones para el alumno:

Recuerden leer atentamente el texto.
Si no entienden el significado de una palabra no olviden el uso del diccionario.

Las **actividades** que se le proponen junto a los contenidos teóricos, son un desafío para contestar, como parte del aprendizaje.

No olviden consultar las claves de autocorrección, para confirmar si han comprendido los conceptos.

Las **actividades para reflexionar** son una especie de invitación a ver los temas de otra manera.

NO se acerque primero al Trabajo Práctico, intentando "pescar conceptos como respuestas rápidas".

¿Empezamos?

2.- ACERCÁNDONOS AL CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

En las **organizaciones** para que los objetivos de producción de bienes y/o servicios se puedan cumplir hay que priorizar a las **personas** que son parte integrante de la vida organizacional.

Ud. ha estudiado distintos conceptos de organización en el módulo 4 desde un enfoque economicista, para trabajar este tema nos vamos a manejar con el siguiente concepto, que permite visualizar operativamente la organización: (extraído de Psicología de la Organización - Edgard H. Schein)

Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Las personas son parte de la historia de los "haceres" en las fábricas, en las empresas, en las escuelas, en los hospitales, etc. En todas las organizaciones que transversalmente dan respuestas a las instituciones de salud, educación, justicia, seguridad.

Al trabajar los elementos de las organizaciones, las personas que las conforman se encuentran en el contexto de los llamados Recursos Humanos de las

mismas. Una definición de **recursos humanos** desde el campo de la administración puede ser la siguiente:

> El **recurso humano** está constituido por las personas que lo integran y que interactúan con sus conocimientos, capacidades y habilidades en el desarrollo de las actividades de las organizaciones.

El término **recursos humanos** se refiere entonces, a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar los aportes que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen.

La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

¿Qué posibilitó que se mire a las personas como recursos de una organización?

La idea de las relaciones humanas que permitieron ver la importancia del empleado en las fábricas o empresas, cobra auge durante la depresión de los años 30 en EEUU; al aumentar el malestar de los trabajadores y el fortalecimiento de los sindicatos.

Desde la conducción de las organizaciones se buscaban formas alternativas de dirigir la mano de obra, de ejercer el control del personal y manejar las relaciones de poder.

Desde distintas universidades y espacios académicos, comenzaron a realizar investigaciones a través de estudios, entrevistas y situaciones experimentales. Como por ejemplo: la relación de cambios en el espacio físico de trabajo como la iluminación, la introducción de incentivos salariales, pausas para el descanso, etc.

La más representativa y que dio el inicio en estas investigaciones fue la Universidad de Harvad, con el científico Elton Mayo y los experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company.

Con los resultados de estos estudios cambian radicalmente los supuestos que se manejaban en relación a la concepción del hombre y sus motivaciones. Empiezan a reconocerse las necesidades de índole social (búsqueda de aceptación y aprecio, sentido de pertenencia al grupo e importancia de las relaciones interpersonales), y se empieza a visualizar la importancia de los grupos informales que permiten satisfacer esas necesidades.

El trabajador deja de considerarse como un ser aislado, y se lo considera como miembro de un grupo, y se intenta explicar su comportamiento desde los valores y normas del grupo.

¿Qué disciplinas brindan aportes teóricos?

Para entender la vida de las organizaciones, su administración, el uso y manejo de los recursos humanos y materiales, se trabaja desde los aportes de diferentes ciencias. La psicología, economía, sociología, antropología cultural, el derecho, las ciencias informáticas, cada una desde su objeto de estudio particular, brinda conocimientos teóricos que permiten comprender las prácticas organizacionales.

Los conceptos y marcos teóricos que estudian el problema de los Recursos Humanos, permiten miradas integrales al fenómeno de las personas que conviven en las organizaciones, los contextos y elementos que la integran.

Las estructuras organizacionales tienen vida por el recurso humano que ellas mismas diseñaron como fundamentales.

Lea nuevamente el módulo 4 para recordar lo aprendido

Estamos hablando de organizaciones, recuerde que en el módulo 4 desde Gestión de las Organizaciones, Ud. estudió conceptos y elementos de las mismas.

Es importante que recordemos algunos conceptos y los tengamos presentes: como el de cultura; y la clasificación en organizaciones en formales e informales.

La cultura de una organización

Podemos decir que una organización tiene "personalidad" y que se denomina a la misma: cultura organizacional.

La cultura de una organización es un sistema de **significados compartidos** que determina el modo de actuar y relacionarse de los miembros de una organización, y posibilita la distinción y diferencias de las distintas organizaciones.

Una persona que pertenece a una organización percibe la cultura de la misma, basándose en lo que ve o escucha, ese es el aspecto compartido. A su vez la cultura organizacional es un término descriptivo, se ocupa de cómo perciben los miembros a la organización, si les gusta o no.

Una clasificación de características que muestran cómo puede ser la cultura de una organización es la que se propone en el módulo 4, ¿la recordamos?

IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS	El grado de la identificación a la organización como un "todo".
ÉNFASIS DE GRUPO	Las actividades se desarrollan en grupo, más que de forma individual.
ENFOQUE DE LAS PERSONAS	Cuando se toman decisiones, desde la gerencia, se tiene en cuenta como repercuten en las personas.
INTEGRACIÓN DE UNIDADES	Es el grado en que se posibilita el funcionamiento coordinado e interdependiente:
CONTROL	Qué se utiliza para controlar y vigilar el comportamiento (reglas, reglamentos, supervisión).
TOLERANCIA A RIESGOS	Grado en que se permite o estimula a los empleados a ser emprendedores, innovadores, a asumir riesgos.
CRITERIOS DE RECOMPENSAS	Cómo se otorgan las recompensas, lo ascensos o promociones, si en base a desempeño, o favoritismo.
TOLERANCIA A CONFLICTOS	Cómo se enfrentan los empleados a los conflictos y a las críticas.
ORIENTACIÓN A MEDIOS Y FINES	Cómo se pone énfasis en los resultados.
ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS	Cómo la organización responde a los cambios externos (políticos, sociales, culturales)



Una simple foto de una persona trabajando y su espacio nos muestran claramente elementos culturales de una organización.

Clasificación de organización: formales e informales

. Una organización es **formal** si se determinan objetivos explícitos, si aparecen estructuras de coordinación, y jerarquía idónea para una coordinación eficaz.

. Una organización es **informal** cuando aparecen estructuras de coordinación entre los miembros de una organización formal, y no han sido explicitados.

La planificación formal por parte de una organización exige solo la coordinación de ciertas actividades, pero las personas que la integran no se limitan al contacto por la tarea exclusivamente. Conversan entre sí, pueden compartir el crecimiento de su familia, sus deseos, chistes en relación al trabajo, etc.

Esta relación informal entre las personas que trabajan en organizaciones formales, conforman la organización informal, que es muy fuerte a la hora de entender ciertos procesos de la vida organizacional.

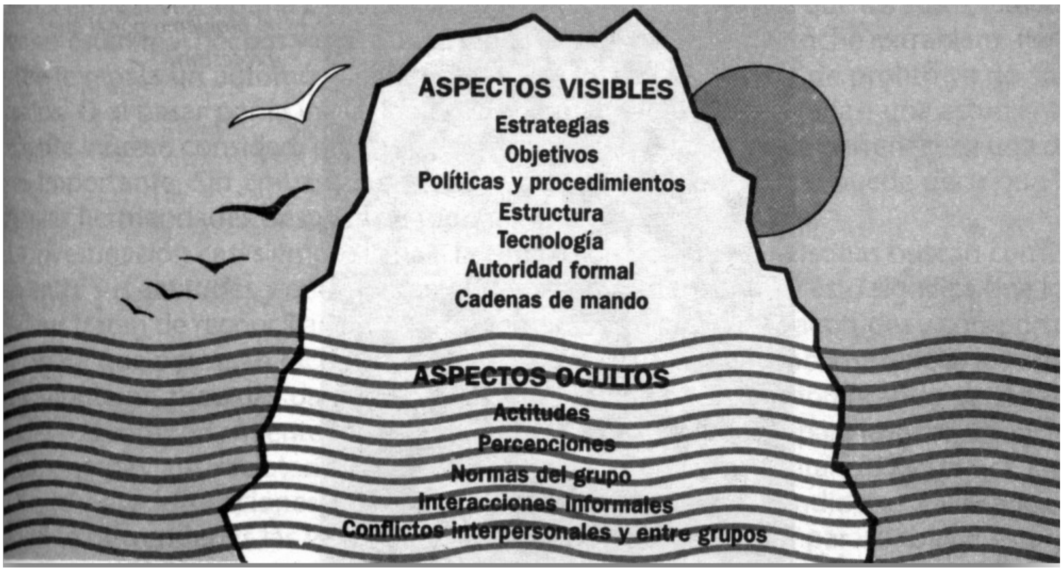
El cuadro que se le presenta a continuación plantea comparativamente las diferencias trabajadas:

ORGANIZACIÓN FORMAL	ORGANIZACIÓN INFORMAL
Las relaciones interpersonales son prescriptas	Las relaciones interpersonales dependen de las necesidades de las personas
El liderazgo lo ejercen líderes designados	El liderazgo lo ejercen líderes que emergen de los grupos informales
El control de la conducta de los miembros se logra a través de premios y castigos	El control de la conducta de los miembros se logra a través de la presión grupal
La dependencia surge por la capacidad del líder para premiar y castigar	La dependencia surge de la necesidad de los miembros del grupo informal

Fuente: *Principio de la Administración - Alvarez*

ACTIVIDAD 1

1) Se le presenta a continuación una imagen titulada "La metáfora de la organización como un iceberg" extraída de "Administración" de Robbins.



a) Relacione el concepto de organización formal e informal, con los aspectos visibles y aspectos ocultos que se ven en la imagen.

. . . .
. . . .
. . . .

b) Describa un espacio de trabajo en el que Ud. se ha desempeñado en relación a las características de organización formal e informal (si todavía no ha tenido una experiencia laboral, recuerde su experiencia en la escuela primaria , por ejemplo).

. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

ACTIVIDAD 2

1- Lea atentamente el siguiente texto y responda:

a) Ud. como participante de una organización, ha aprendido la cultura de la misma, ¿cómo describiría el aprendizaje de la historia, un rito, un símbolo material y el lenguaje? (Puede tener en cuenta su experiencia como alumno de este programa de educación a distancia).

¡Ejemplifique desde su experiencia!

¿Cómo aprenden los empleados la cultura de una organización?

Recordemos primero una definición clásica de cultura de Sir Edward Tylor (extraída del Manual de Sociología de Horton y Hunt)***: "Cultura... es ese todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad***"
En una organización se ponen en juego esos elementos de una manera particular.
La cultura se transmite en diversas formas, los canales más fuertes son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.
Las **historias** y anécdotas circulan en las organizaciones. A través de narraciones del pasado , del origen y/o la figura de los fundadores, se plantean predicciones del futuro, o se intenta comprender las prácticas actuales.
Los **rituales**, son secuencias repetitivas de una actividad que reglan conductas dentro de las organizaciones, marcando costumbres. Por ejemplo: valores de la misma, actitudes de las personas que la integran para llegar a metas, etc.
Símbolos materiales, hacen referencia a la cultura material: los objetos, muebles, diseño del espacio, distinciones (pin, insignias, escudos), uniformes. A través del símbolo se muestra por ejemplo la jerarquía, la autoridad, las conductas que son las esperadas.
El **lenguaje**, con la incorporación de términos, giros lingüísticos, permiten identidad y reconocimiento entre los miembros de una organización.

Historia...
....
Rituales: ....
....

Símbolos Materiales : ....
....
Lenguaje: ....
....

PARA REFLEXIONAR

1- Reflexione sobre las siguientes preguntas:

¿Se podría decir que las personas y las organizaciones coexisten y son interdependientes?

¿Quién tiene mayor influencia?

¿Quién posibilita el origen: las personas a las organizaciones o las organizaciones a las personas?

2- Comparta sus apreciaciones con sus compañeros de estudio.

Ya hicimos un recorrido por los conceptos de organizaciones y el papel de los recursos humanos en ellas. Ya se estableció que estamos haciendo referencia a personas que comparten un espacio de trabajo, esto nos permite preguntarnos:

¿Qué se jugará en cada uno de nosotros al ingresar y permanecer en una organización?



3 .- LA CONDUCTA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

Para entender el comportamiento organizacional y hablar de Recursos Humanos, es necesario considerar el **comportamiento individual**. Las personas se expresan en una organización con:

. Sus habilidades personales,
. Sus habilidades sociales y
. Sus habilidades técnicas.

A nivel de planificación, dirección y control de una organización la comprensión de los procesos individuales posibilita el desarrollo de organizaciones eficientes.

El hablar de conducta desde la psicología tiene muchas acepciones, y las conceptualizaciones varían desde las distintas teorías psicológicas. Una definición que ayuda a entender lo que significa **conducta**:

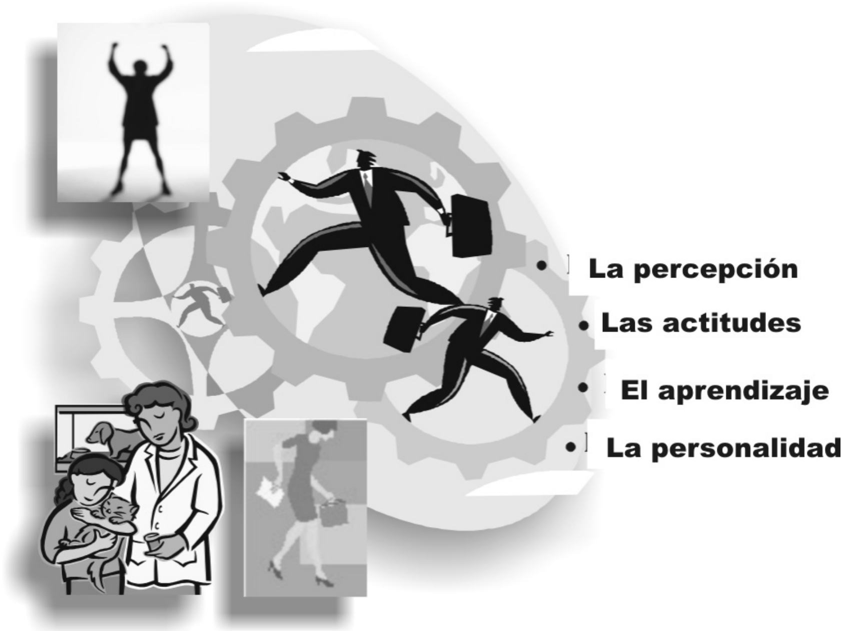
> Conjunto de manifestaciones de un sujeto frente a una situación. Lo que se ve en cuanto hace y dice; y lo que se manifiesta de lo que siente y piensa a través de su acción.

La conducta es un fenómeno global que expresa lo singular y particular de una persona y su relación con el medio. Ese medio comprende:

. el medio social y cultural en donde nació.
. el grupo de amigos, compañeros de las distintas organizaciones por las que pasó. (Educativos, laborales, religiosos)

Es decir que la conducta de una persona está interrelacionada con el **medio en la que se desarrolla**.

Cada persona es única e irrepetible, tiene una manera de relacionarse consigo misma, con los otros y con el mundo que la rodea. Para comprender la conducta de una persona, hay que tener en cuenta variables que la determinan, a considerar:



3.1 LA PERCEPCIÓN

La percepción es la experiencia que realizamos como resultado de las entradas sensoriales.

El proceso de percepción comprende como la persona selecciona, organiza e interpreta los estímulos ambientales con el fin de otorgar sentido y significado a su entorno.

Las personas captan y seleccionan ciertos estímulos y rechazan otros. Luego influye como los organiza, el orden de prioridades en que los ubica y los acomoda en relación a otros, dándole sentido.

La diferencia con que las personas ven las cosas se explica a través de la percepción. Hay que considerar que los estímulos que recibimos a través de nues-

tros sentidos, adquieren significado de acuerdo:

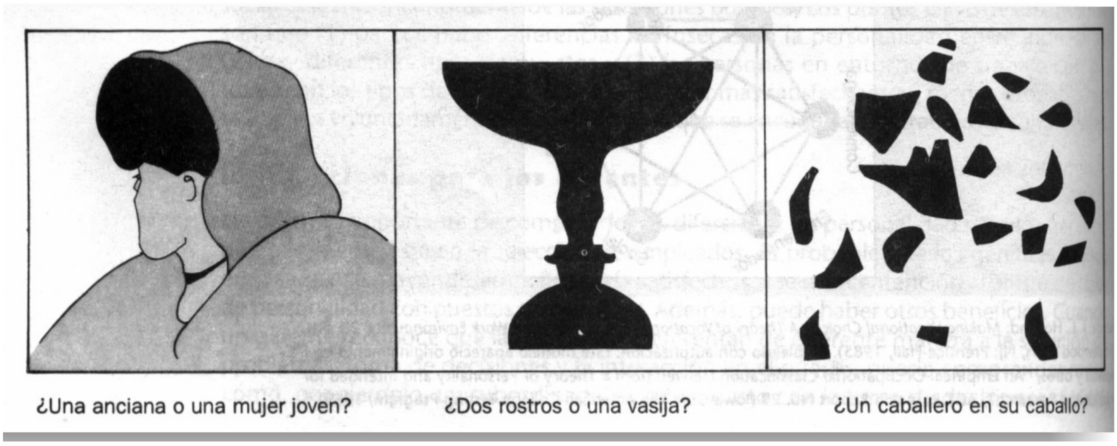
- a nuestras experiencias pasadas,
- a nuestra historia de vida,
- a como nos relacionamos,
- a la familiaridad ante una situación,
- al grado de expectativas que tenemos,
- a cómo juegan dentro de nosotros los estereotipos o prejuicios,
- a la percepción que tenemos de nosotros mismos.

Es decir que lo que "yo veo", mi compañero de trabajo lo puede "ver" de una manera completamente distinta. Por ejemplo:

En una oficina se sobrecarga de trabajo a dos empleados, uno lo puede vivir como un castigo, el otro como un reconocimiento a sus capacidades.

A modo de ejemplo se le presenta **Retos en la percepción,**





Fuente: Administración de Robbins.

Es importante destacar como pueden ser elementos de distorsión y dificultar nuestras percepciones sobre las personas, los **estereotipos** y **prejuicios**. Son como lentes por los cuales elegimos o aprendimos a ver.

¿A qué nos estamos refiriendo?

El **prejuicio** es una actitud negativa que se mantiene hacia las personas simplemente por su pertenencia a algún grupo, sin conocerlas personalmente. Prejuicio proviene de dos palabras latinas **prae** (antes) y **judicium** (un juicio), es decir ***implica tener un juicio expresado antes de conocer todos los hechos***.

Los **estereotipos** son creencias excesivamente simplificadas sobre las características de los miembros de un grupo, sin tener en cuenta las diferencias individuales. Tanto si los estereotipos son positivos como negativos, prescinden del pensamiento lógico y el juicio racional y condicionan nuestro acercamiento a una persona o grupo.

3.2 LAS ACTITUDES

En la relación de las personas con su entorno, se manifiestan tendencias particulares en la forma de comportarse ante un objeto, ante otras personas o frente a situaciones. A esto se denomina actitudes.

Es decir, es una predisposición a actuar, pensar, sentir, percibir que se aprende y organiza mediante la experiencia, y que influye de un modo favorable o desfavorable frente a algún aspecto de la realidad.

En las actitudes juegan tres componentes que la orientan: de afectos, de conocimientos y de conducta.

ACTITUDES		
Componentes	**Referencias**	**Ejemplo**
De afectos	Es la parte emocional o de sentimiento de una actitud.	"Me agrada como las personas con discapacidad superan obstáculos"
De conocimiento	Integra las creencias, opiniones, conocimiento o información que la persona tiene.	"Sé que las personas con discapacidad pueden tener alto grado de rendimiento laboral"
De conductas	Es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.	"Contrato en mi empresa a personas con discapacidad para tareas específicas"

Las personas buscan demostrar **consistencia** entre sus actitudes (lo que dicen con lo que sienten, por ejemplo) y entre sus actitudes y su comportamiento (lo que promulgan como adecuado y lo que se ve en sus acciones). Tratan de reconciliar cuando aparecen actitudes divergentes, buscando un estado estable con un mínimo de disonancia (de "ruido").

Cuando hay disonancia, se ponen en marcha mecanismos para evitarlas o reducirlas. Estos pueden ser:

. Cambiar la conducta, haciendo compatible los conocimientos que tengo con la conducta que debo tener.
. Transformar el medio, o las relaciones, o nuestra percepción sobre algo.
. Buscar nuevos elementos que ayuden a conciliar las contradicciones.

<u>Consideremos el siguiente ejemplo:</u>

Un agrimensor que para evitar los roedores en el sembrado de cereales fumiga con potentes venenos. ***Sabe*** *que pueden ser nocivos a los consumidores, pero si no los utiliza no podrá tener una buena cosecha.*
Sus ***conocimientos*** *están en disonancia con su hacer, puede intentar: buscar otros venenos no tan dañinos, puede empezar a considerar que con un proceso de limpieza no quedarán residuos del veneno, o priorizará su necesidad de venta como única entrada de salario.*

Es decir que las actitudes plantean la posibilidad de nuevos aprendizajes y la modificación de actitudes preexistentes.

Es importante considerar que desde la mirada de lo laboral, el compromiso con las organizaciones y con el trabajo depende de nuestras actitudes.

3.3 EL APRENDIZAJE

El aprendizaje no se da en un momento determinado de la vida. La perso-

na desde que nace se va adaptando a situaciones nuevas, va teniendo distintas experiencias que influyen en cambios en su conducta o en su forma de pensar o de ver el mundo.

Es por eso, que se plantea el **aprendizaje** como un proceso complejo, que permite a la persona la adquisición de formas nuevas de comportamiento, asegurándoles la adaptación o supervivencia al medio físico, social y cultural.

Aprendemos de los conocimientos y de las experiencias que vamos teniendo.

Pero, **¿cómo aprendemos?**, desde la psicología se brindan distintas miradas teóricas:

Una de las teorías se llama Condicionamiento Operante: Plantea que las personas aprenden a comportarse para obtener algo que quieren o evitar algo que no quieren. Es decir se aprende en función de la consecuencia de **recompensa** o castigo.

Por ejemplo: El jefe prometió pagar horas extras a la jornada laboral cotidiana. A más horas de trabajo recibo como recompensa más pago.

Otra teoría es la del Aprendizaje Social: Las personas aprenden a través por observación de **modelos**. Elegimos modelos en nuestros padres, maestros, compañeros de trabajo, personajes de televisión, etc.

Por ejemplo: "Tomamos como modelo a personas que sentimos que le va bien en el trabajo, que tienen actitudes ante lo laboral que yo no tengo".

Y la última teoría a la que nos acercaremos es la del Modelamiento: El modelamiento del comportamiento es el **reforzamiento sistemático** de cada paso que acerca a una persona a una repuesta deseada.

Hay cuatro formas de modelar el comportamiento:

1) **Reforzamiento positivo:** cuando se felicita a un empleado por llegar temprano

2) **Reforzamiento negativo:** cuando ante las llegadas fuera de hora se critica a un empleado.
3) **Castigo:** se pone un castigo a la llegada tarde, un descuento, por ejemplo.
4) **Extinción:** es cuando no se tiene en cuenta y se ignora el comportamiento.

3.4 LA PERSONALIDAD

Hemos partido de la premisa de que la **persona es única, irrepetible y singular que tiene un modo de relacionarse consigo mismo, con los otros y con el mundo que lo rodea.**

Relea el modulo 4!!

Para entender los distintos procesos que posibilitan esto nos acercamos a los conceptos de actitudes, percepción, aprendizaje, conducta. Estudiando de manera separada cada variable.

La mirada integral de cómo juegan estas variables en nosotros determinan lo que se denomina personalidad. **Personalidad** es el conjunto de las formas relativamente consistentes de relacionarse con la gente y las situaciones, que ponen un sello de individualidad en cada uno de nosotros.

El desarrollo de la personalidad se da durante toda la vida de la persona, influye en su formación:

- la herencia biológica (constitución o estructura física, reflejos)
- los factores físico-ambientales (pertenencia a la familia, grupos; los procesos de socialización; condiciones y calidad de vida; momento histórico, accesibilidad a espacios educativos, de salud; etc.)
- y la herencia cultural (religión, costumbres, leyes, lenguaje, etc.)

Entonces, la **personalidad** es:

- Única, propia de un individuo.
- Es una organización, una integración, es una totalidad de funciones y partes interrelacionadas.
- Es temporal, es la de una persona que vive históricamente. No está nunca terminada ni finalizada, es entendida evolutivamente y como un sello de nuestro ser, como una huella.

ACTIVIDAD 3

1- Retome la definición de conducta y explique el concepto como lo ha podido entender.

. . . .
. . . .

ACTIVIDAD 4

1- Describa una jornada en la escuela desde dónde realiza este Programa de Educación a Distancia en los presenciales, o desde la Capacitación Laboral que realiza, teniendo en cuenta las acciones que va realizando (considere horarios, actividades a realizar, personas con las que se relaciona, etc.) Por ejemplo:

"Ingreso a las 08.00 hs., firmo la planilla de asistencia, como algo o charlo con mis compañeros, elijo un banco o la actividad que realizare, etc" .

a) Compare su descripción con la de sus compañeros (del espacio de la jornada que eligió)
b) ¿Qué diferencias encontró? ¿Qué similitudes?
c) ¿Cómo asociaría esto con el concepto de percepción?

* Sería importante que esta actividad la trabaje primero individualmente y luego en grupo.

. . . .
. . . .

ACTIVIDAD 5

1- Dé un ejemplo de una situación en la que Ud. haya advertido que juegan prejuicios o estereotipos en las relaciones interpersonales.

. . . .
. . . .
. . . .

ACTIVIDAD 6

1- Dé un ejemplo de actitudes que generen disonancia en una persona. Y plantee mecanismos para evitarlas y/o reducirlas.

. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

PARA REFLEXIONAR

Lea atentamente los textos que se le presentan a continuación, recuerde que estas actividades son un desafío a una mirada más profunda de los temas tratados:

Ventana sobre los seres y los haceres

a- ¿Cómo relacionaría su **ser** con su **hacer**, en su ámbitos **cotidianos**?
b- En que está de acuerdo y en que no con el cuento?
c- Comparta el cuento con sus compañeros.

VENTANA SOBRE LOS SERES Y LOS HACERES

Es lisa la piel de la planchadora.
Largo y puntiagudo es el arreglador de paraguas rotos.
La vendedora de pollos parece un pollo desplumado.
Brillan demonios en los ojos del inquisidor.
Hay dos monedas entre los párpados del usurero.
Los bigotes del relojero marcan las horas.
Tienen teclas las manos de la funcionaria.
El guardiacárceles tiene cara de preso y el psiquiatra,
cara de loco.
El cazador se transforma en el animal que persigue.
El tiempo convierte a los amantes en gemelos.
El perro pasea al hombre que lo pasea.
El torturado tortura los sueños del torturador.
Huye el poeta de la metáfora que encuentra en el espejo.

Fuente: Las Palabras Andantes - Eduardo Galeano - Siglo Veintiuno editores.

Ventana sobre la cara invisible

a- ¿Cómo relacionaría el texto con la definición de personalidad?
b- Comparta sus apreciaciones con sus compañeros.

VENTANA SOBRE LA CARA INVISIBLE

Todo tiene, todos tenemos, cara y señal. El perro y la serpiente y la gaviota y tú y yo, los que estamos viviendo y los ya vividos y todos los que caminan, se arrastran o vuelan: todos tenemos cara y señal.

Eso creen los mayas. Y creen que la señal, invisible, es más cara que la cara visible. Por tu señal te conocerán.

Fuente: Las Palabras Andantes - Eduardo Galeano - Siglo Veintiuno Editores.

PARA REFLEXIONAR

Lea atentamente el siguiente texto en relación a la mujer y el mundo del trabajo. ¿Cómo relacionaría este texto con el concepto de actitudes? Y el de prejuicios? Y el de estereotipos?

Comparta con sus compañeros y tutor docente

Historia Reciente: la mujer ante el trabajo

La incorporación de la mujer latinoamericana al mundo de la educación y el trabajo se cuenta entre los fenómenos más significativos de los últimos años. En las sociedades tradicionales la mujer se limitaba a las labores del campo y del hogar, y en la mayoría de los casos dividía su tiempo entre la atención a los niños pequeños y labores como la costura, la preparación de los alimentos y la atención a los ancianos. El abandono de las costumbres tradicionales y la igualdad de la mujer ante el hombre se deben a numerosos factores, pero es probable que los dos elementos de mayor importancia en este proceso sean la mejora y extensión de la educación general y el incremento de la demanda de personas que quisieran integrarse a la economía moderna.

La respuesta al interrogante que fue marcando el camino de nuestras diferencias individuales al ingresar a una organización, nos plantea una nueva pregunta:

¿Qué le sucede a la persona cuando tiene que compartir grupos de trabajo?

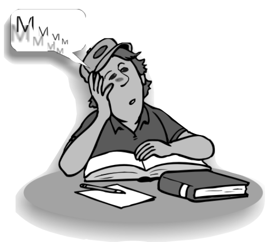
4.- EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES

¿Cómo se logra que las personas, con sus características individuales puedan trabajar juntas, compartir un objetivo, establecer metas en la producción, ordenarse para respetar consignas?

Para poder entender como podemos trabajar al lado de otro, es importante recordar el **ser humano** como **ser social**, que desde su nacimiento está en contacto permanente con otras personas, necesita siempre de las relaciones con los otros.

El **grupo** como forma de participar en nuestra vida en relación, tiene distintas formas, finalidades, objetivos, permanencia, estructura.

¿Recuerdan la definición que se trabajó en el **módulo 4**?



Un grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen en cuenta la existencia unos de otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia.

Para trabajar el tema de grupo en la vida de las organizaciones, vamos a ampliar esta definición considerando que un **grupo es un conjunto de personas que:**

. Tienen objetivos comunes, y deben interactuar para lograrlos.

. Poseen relaciones significativas interdependientes con los demás.
. Tienen la percepción de sí mismos como miembros de un grupo, reconociendo a los que no son miembros.



. Poseen identidad grupal.
. Tienen relaciones con otros grupos.
. Cada persona tiene un rol definido.
. Se dan en un tiempo y espacio determinado.
. Hay influencias entre las personas que lo conforman.

4.1 ¿POR QUÉ SE FORMAN LOS GRUPOS?

Los grupos satisfacen múltiples necesidades psicológicas y sociales de las personas y en base a esas necesidades se conforman. Las personas se unen a grupos, porque:

. No pueden obtener metas por sí solas
. Necesidades de pertenencia
. Necesidades de seguridad y fortalecimiento de autoestima
. Deseo de status y poder
. Necesidades socio-económicas, de recreación, culturales, etc.
. La proximidad en los ámbitos en que se desenvuelven facilita la interacción
. La similitud hace que las personas formen los grupos; se da una atracción por las ideas, actitudes, tendencias y opiniones comunes.

4.2 TIPOS DE GRUPOS

Hay diversos criterios de clasificación:

. **<u>Según las relaciones con la estructura de la organización:</u>**
Formales e informales

Los grupos **formales** son agrupaciones de trabajo establecidas por la organización, con asignación de trabajo y tareas específicas. Los comportamientos son definidos y dirigidos a las metas de la organización.

Los grupos **informales** son de naturaleza social, se forman espontáneamente en el entorno del trabajo como respuesta a la necesidad de contacto social. Tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes. La red que se forma entre los grupos informales es la que se planteó cuando se habló de organización informal.

. **<u>De acuerdo al tipo de relación:</u>** primario y secundario

El grupo **primario** es la familia, porque es el primer grupo en el cual se realizan los primeros aprendizajes y experiencias de pertenencia grupal, se asienta las bases para la pertenencia a otros grupos.

. **<u>Según la Organización Social</u>:** Institucionales o espontáneos.

. **<u>Según el tamaño:</u>** grandes o pequeños.

. **<u>Según como ejerzan el liderazgo:</u>** democrático, autoritario o permisivo

4.3 ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS GRUPOS

El desarrollo de un grupo es un proceso **dinámico**, hay grupos que están en continuo cambio. Se han planteado cinco etapas de estudio, para comprender el desarrollo de un grupo. Se tiene que considerar que no existen tiempos establecidos para cada una de ella, hay veces que se pueden superponer, coexistir, avanzar, retroceder. Esta generalización nos permite un estudio, pero no siempre se dan igual en cada grupo, como cuando hablamos de las diferencias individuales, tenemos que considerar las diferencias de los grupos, en cuanto: capacitación, tipo de liderazgo, experiencias previas, objetivos y tareas que deben cumplir, etc.

Primera etapa	**Formación**	Las personas se unen a un grupo, se caracteriza por una gran incertidumbre al no tener en claro el propósito, estructura, liderazgo del grupo, cuales son las conductas esperadas, etc. Esta etapa concluye cuando los miembros empiezan a pensar como parte del grupo.
Segunda etapa	**Conflicto confusión**	Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero aparecen resistencias al control que le impone el grupo a las individualidades. Se producen conflictos por quién controlará al grupo. Cuando se acomodan las reglas de cómo va a funcionar y quién será el líder, se supera esta etapa.
Tercera etapa	**Normatividad Organización Consolidación**	Se desarrollan relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentido de identidad grupal, se completa la estructura del grupo y las reglas de las conductas esperadas.
Cuarta etapa	**Realización Desempeño Tarea**	El grupo deja de centrarse en él mismo, en sus relaciones con los miembros, y se centra en la tarea a desarrollar, en los objetivos y metas propuestas. Es la última etapa en los grupos de trabajo permanentes.
Quinta etapa	**Disolución**	Esta etapa se da en grupos temporales, cuando se está terminando la tarea y se evalúan resultados. Hay emoción por los logros del equipo y sentimientos de perdida por la despedida.

4.4 CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LOS GRUPOS

La estructura hace referencia al carácter general de las **relaciones** que siempre están presentes en los grupos. De acuerdo a que teoría se elija para mirar

la estructura se priorizan características distintas. Trabajaremos en este módulo las siguientes:

a) Roles y status
b) Normas
c) Liderazgo
d) Cohesión

a) **Roles y Status**

¿Se recuerda lo trabajado de rol y status, en el módulo 4?

En los grupos cada persona ocupa una determinada posición en relación a su nivel de capacitación, idoneidad, logros obtenidos, su capacidad de relacionarse, etc. Esa posición define el **status** de una persona dentro de un grupo en la organización. Es un grado de prestigio, una jerarquía impuesta. El status es motivador esencial y tiene consecuencias en el comportamiento cuando los sujetos perciben una discrepancia entre lo que perciben que es su posición y cómo la perciben los demás.

El **rol** es un modelo organizado de conductas relativo a cierta posición del individuo en el grupo y que se relaciona a las expectativas propias y las de los demás. Son los "papeles" preestablecidos que juegan en la interacción con los otros, que está regulado en función de las expectativas, por derechos y obligaciones asociados a esa posición.

b) **Normas**

La conducta se encuentra regulada por el grupo a través de un sistema de normas, que influye en el modo de actuar y de pensar.

Las normas indican a los miembros del grupo lo que es correcto hacer y lo que no. Hay normas que están escritas, formalizando a través de reglamentos y manuales las conductas esperadas. Y hay normas de carácter informal que surgen espontáneamente de la interacción grupal.

Las normas de carácter informal por ejemplo, son las que regulan el "ritual de llegada". El horario está puesto desde la organización, pero los pasos que se llevan a cabo desde el ingreso hasta el comienzo de la tarea, esta también regulado, como comportamientos esperados.

c) **Liderazgo**

Es una función en la estructura del grupo. Es la capacidad de influir en un grupo para obtener las metas previstas. Esa influencia puede ser de la persona que la organización haya colocado para realizarla, pero muchas veces la influencia surge de otros miembros del grupo. Muchos factores intervienen en el efectivo ejercicio del liderazgo: la personalidad del sujeto, su carisma, la capacitación, el entrenamiento, la tarea del grupo, el grado de participación que se puede dar a los miembros, las normas, etc.

Volveremos a desarrollar este tema en el módulo de una manera más amplia, ya que es crucial en la vida de las organizaciones y el manejo de los recursos humanos.

d) **Cohesión**

Se dice que existe cohesión grupal cuando el comportamiento de todos los miembros de un grupo se manifiesta como el resultado de roles asumidos y de normas y pautas compartidas, para el logro de sus objetivos.

En otras palabras, es el grado en que los miembros de un grupo se sienten **atraídos entre sí y comparten los objetivos y metas.**

El logro de un nivel de cohesión marca una etapa muy importante en el desarrollo de los grupos. Es importante destacar que mucha cohesión puede ser no saludable para el grupo, porque se pierde la identidad individual y los miembros pueden volverse sumamente dependientes; de la misma manera un grupo con poca cohesión significa un agrupamiento de individualidades y no se puede hablar de un grupo.

¿Qué factores hacen que un grupo logre una cohesión?

- La forma en que devino su historia y formación.
- El tiempo y espacio compartido
- Los desafíos que se les presentaron, también las amenazas externas
- La cantidad de personas que lo integran
- El clima y ambiente de trabajo
- Las tareas motivadoras.

La cohesión grupal tiene un fuerte impacto en la productividad.

4.5 TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Las decisiones tomadas en grupo pueden ser más eficientes, en cuanto se enriquecen las opiniones sobre un tema, en base a los distintos conocimientos de los miembros del grupo.

Cuando frente a un problema se consensuan las decisiones, las acciones que se determinen tienen mayor legitimidad y aceptación en el grupo. Logrando un nivel de compromiso entre las personas que lo integran al sentirse parte importante y necesaria del logro de objetivos.

Pero además de los beneficios que significa el trabajo en grupo, aparecen situaciones específicas, que se estudian desde la Psicología Social. Estas situaciones en la toma de decisiones grupales hacen referencia al conformismo de las personas o la ambigüedad de la responsabilidad cuando se está en grupos, etc.

Vamos a desarrollar las siguientes situaciones, que influyen en las decisiones grupales:

- Pensamiento de grupo
- Polarización del grupo
- La información compartida y no compartida y la agenda secreta

Se habla de "**pensamiento de grupo**" para indicar las situaciones donde el deseo de los miembros de mantener la solidaridad y la armonía impide analizar en forma plena todos los aspectos del problema en cuestión. Los grupos tienden a

mostrar una tendencia conformista de apresurarse a llegar a un consenso prematuro no suficientemente maduro, cuando son cohesivos, están muy unidos o el líder goza del respeto de todos. La tendencia a respaldarlo de modo incondicional es mayor cuando se defiende su solución preferida en vez de impulsar un análisis riguroso.

La conformación de un pensamiento de grupo es una tendencia del grupo de mantener su identidad e integridad.

¿Cómo se puede identificar el pensamiento de grupo?

- Una cierta idea compartida de omnipotencia o no vulnerabilidad grupal.
- El grupo crea estereotipos con relación a otros grupos.
- El grupo presiona a quienes disienten
- Rechaza toda información que puede generar conflicto.
- Justifica todos los actos con valores morales positivos.
- Se considera el silencio de los miembros como aceptación o con sentimiento.

La **polarización del grupo**, es el efecto que resulta de la tendencia a avalar decisiones más riesgosas cuando se recurre a una discusión de grupo que cuando la decisión no se pone a consideración de un grupo. Las decisiones tomada en grupo si son cautas se transforman en más cautas todavía y si son riesgosas se vuelven más riesgosas. El grupo toma decisiones más osadas que las que tomaría cada persona individualmente.

¿Por qué se puede dar este efecto?

- Una explicación es la difusión de la responsabilidad, el "riesgo" de la decisión es grupal.
- El grupo vivido como "súper poderoso" genera también este efecto.

La **información compartida** y **no compartida** y **la agenda secreta**:

Hace referencia a una idea global del problema que los miembros no conocen porque cada uno posee sólo una parte de la información. Cuando varias personas cuentan con datos diferentes de la misma problemática, la discusión se cen-

trará sobre todo en la información que comparten y se tomarán seguramente decisiones erróneas.

4.6 CONVERSIÓN DE GRUPOS EN EQUIPOS DE TRABAJO

Un **equipo de trabajo** es un grupo formal integrado por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

Los equipos de trabajo presentan cuatro características:

1. Su **propósito:** desarrollo de un producto, solución de un problema, re-ingeniería, cualquier propósito organizacional.
2. **Duración**: permanente o temporal.
3. **Membresía:** funcional o interfuncional. De acuerdo a sí se trabaja con personal de un área funcional, solamente o de varias áreas y niveles de organización.
4. **Estructura:** si son supervisados o auto administrados.

Los equipos de trabajo efectivos se **caracterizan** por tener:

- metas claras,
- miembros con habilidades pertinentes,
- confianza mutua entre los miembros,
- compromiso unificado,
- buena comunicación,
- habilidades de negociación adecuadas
- y un liderazgo apropiado.

4.7 EL CONFLICTO

El conflicto en la organización es un desacuerdo entre dos o más miembros o grupos, que puede surgir de diferentes posturas ante las metas, valores o percepción de una situación.

Se presenta como diferencias incompatibles que dan como resultado interferencia u oposición. Si las personas advierten que las diferencias existen, se da un estado de conflicto.

Para entender los conflictos hay distintas maneras de mirarlo, a continuación se le presentarán tres puntos de vista:

Punto de Vista	Referencias
Tradicional del conflicto	El conflicto debe evitarse, ya que muestra que algo anda mal en la organización. Es vivido como negativo, se convirtió en sinónimo de violencia, destrucción.
De las relaciones humanas del conflicto	El conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier organización y no necesariamente es negativo. Puede ser el potencial de una fuerza positiva y contribuir al crecimiento de la organización.
Interaccionista del conflicto	El conflicto no sólo puede ser una fuerza positiva en una organización, también en cierta cantidad es absolutamente necesario para que la organización funcione con efectividad. Y se manifieste creativa, dinámica y con autocrítica.

En la actualidad prevalece en las organizaciones con equipos de trabajo el punto de vista interaccionista del conflicto, en donde se anima a los gerentes a tener un nivel mínimo de conflicto, para no caer en organizaciones estáticas, apáticas y carentes de respuesta al cambio y a la innovación.

Es importante considerar que no todos los conflictos generan un movimiento positivo, es por eso que hablamos de conflictos funcionales o constructivos, y conflictos disfuncionales o destructivos, en relación a los que apoyan o impiden que se cumplan las metas de la organización, respectivamente.



¿Cuáles son las fuentes de un conflicto organizacional?

- Recursos compartidos.
- Diferencias de metas.
- Interdependencia de actividades de trabajo.
- Diferencias en valores o percepciones.
- Estilos individuales.
- Ambigüedades en la organización
- Comunicaciones distintas

ACTIVIDAD 7

Lea atentamente el siguiente cuadro y responda:

a) Describa un grupo informal en el cual Ud. participe, en relación a cada una de las siguientes características de los grupos informales.

1. Interacción y comunicación entre sus miembros de manera verbal o de expresiones gestuales.
2. Las actividades se vinculan con la tarea que realizan y otras no vinculadas a ellas.
3. Las normas son definidas libremente por el grupo a través de su código de conducta aceptadas por los miembros.
4. Liderazgo informal, no tiene autoridad legítima.
5. La cohesión es la unificación que da sentido al grupo. Los sentimientos y la satisfacción de las necesidades individuales dan cohesión al grupo.
6. La presión social y la conformidad. Los beneficios que reciben los miembros del grupo genera la conformidad, en la manera de pensar y sentir.
7. La cultura. El grupo informal tiene su propia cultura, su modo de hacer las cosas, sus costumbres y rituales.
8. Los grupos informales abarcan toda la organización

Fuente: Principios de la administración - Alvarez

....

....

....
....
....
....
....
....
....
....

ACTIVIDAD 8

Describa un grupo al cual Ud. haya pertenecido en relación a las etapas de desarrollo de los grupos.

. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

ACTIVIDAD 9

De ejemplos de un grupo que presente cohesión entre sus miembros.

. . . .
. . . .
. . . .

ACTIVIDAD 10

¿Qué ventajas y desventajas tiene el tomar decisiones en grupos?

. . . .
. . . .
. . . .

ACTIVIDAD 11

Lea el siguiente texto y responda:

a- Teniendo en cuenta como trabajan los Equipos de Trabajo Efectivos, ¿qué **características** se ven posibilitadas por las **habilidades interpersonales** que plantea el texto?

Por ejemplo:

"Fomentar el respeto entre los miembros, para que cada uno sienta que sus contribuciones son escuchadas" - Hace referencia a la característica de un ambiente de confianza mutua.

Tipo de habilidades interpersonales empleadas en la administración de equipos

- Fomentar el respeto entre los miembros, para que cada uno sienta que sus contribuciones son escuchadas.
- Hacer las preguntas apropiadas para generar ideas y estimular la discusión.
- Escuchar con atención las ideas y preocupaciones de los miembros.
- Manejar las discusiones de grupo para alentar a los miembros tímidos del equipo, su participación.
- Establecer un clima informal y no amenazador para que los miembros se sientan en libertad de expresar sus ideas.
- Emplear el método de consenso para llegar a decisiones sobre los problemas.
- Lograr que los miembros participen del establecimiento de metas.
- Implementar guías para las juntas, para no perder tiempo.
- Identificar y atender los comportamientos disfuncionales.
- Celebrar el logro de actividades realizadas por el equipo.
- Emplear el reconocimiento, la asignación de tareas y otras técnicas para motivar al equipo.

Fuente: adaptación de Administración de Robbins.

. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

ACTIVIDAD 12

Describa situaciones que generen conflictos en algún lugar en el que Ud. se desempeñe.

. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

5.- EL LIDERAZGO

Cuando se trabajó el tema de la estructura de los grupos, se hizo referencia al carácter general de las relaciones que siempre están presentes en los grupos, nombrándose el liderazgo como una característica.

¿Qué significa liderazgo?

Se entiende por **líder** a aquella persona que es capaz de influir en otros, en cómo los miembros de un grupo piensan y se comportan; y que posee autoridad. Su influjo tiene por objeto mejorar el desempeño del grupo, su conducta y sus decisiones.

Esa autoridad puede ser dada desde lo organizacional como **líder formal** en cargos gerenciales, y también se da en la misma organización la figura de **líder informal.**

¿Qué diferencia hay entre ellos?

Ambos tipos de liderazgo coexisten, se combinan de muchas maneras en la misma organización.

El **líder informal**, está asociado a lo que trabajamos como organización informal, son aquellas personas a las cuales se les ha conferido autoridad por los miembros del grupo y no desde lo planificado por la organización.

El **líder formal** es el designado por la organización. Algunas veces coincide en la misma persona ambos tipos de liderazgo.

5.1 ¿QUÉ CARCTERÍSTICAS TIENEN LOS LÍDERES?

Cuando se empezó a estudiar el tema de los grupos, y la forma en que los

miembros del mismo obedecen a una autoridad, como nacían los líderes, y como eran las personas que ejercían esa influencia en los grupos; se consideró en un principio como importante las **características** que tienen los líderes.

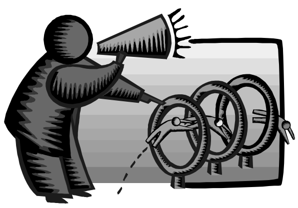
Se pensó en un primer momento que el ser líder dependía de **una serie de atributos o características de una persona**. Pero al intentar buscar iguales rasgos en personas que marcaron historia como líderes: Gandhi, Hitler, Jesús, Napoleón; se dieron cuenta que pensar desde los rasgos era muy difícil.

Se estableció en un estudio seis rasgos que distinguían a las personas que eran líderes: empuje, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento relativo al puesto. Sin embargo, los rasgos no lo explicaban todo.

Se empezó a pensar el liderazgo no como resultado de los atributos de una persona, sino como una relación entre ciertas características:

- del líder,
- de los seguidores y
- de la tarea o de la situación a emprender.

Se realizaron estudios e investigaciones de las **dimensiones del comportamiento** de los líderes, para caracterizar los factores de la conducta. De ahí surgieron conceptualizaciones de estilos de conducción, por ejemplo:



Estilo autocrático: el líder tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.

Estilo democrático: el líder tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, estimula la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

Estilo laissez-faire: es un líder que da a su grupo una libertad completa para tomar decisiones y terminar un trabajo en la forma que mejor le parezca

Y se encontraron dos dimensiones en la conducta de los lideres relacionadas con la efectividad del desempeño:

. Unos orientados a los empleados, eran los que ponían énfasis en las relaciones interpersonales, mostraban interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales.

. Otros **orientados a la producción**, ponían énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea del puesto, y los miembros del grupo son fines para ese propósito.

La perspectiva más completa para entender el proceso que significa ser líder se encontró considerando:

Líder ➡ en un grupo específico ➡ para una tarea o situación delimitada

Sería poder tener en cuenta:

. El líder con sus características personales
. El grupo y su historia, valores, disposición a la tarea, etc. (características del grupo y de los miembros)
. Características de la tarea, la situación general: tiempos, valores y tradiciones de la organización, momento socio- político-económico, etc.

Una manera de poder describir a los lideres teniendo en cuenta estos enunciados sería por ejemplo esta clasificación:

Líder Director	Permite que sus subordinados sepan qué se espera de ellos, la tarea a realizar.
Líder Apoyador	Es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los subordinados.
Líder Participativo	Consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias antes de tomar decisiones.
Líder orientado a logros	Establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

5.2 ¿CÓMO SE PÒDRÍA DESCRIBIR UN LIDER EFECTIVO?

Un líder efectivo es aquella persona

- que tiene sensibilidad y habilidad para hacer un diagnóstico correcto de su forma de ser como líder,
- flexibilidad de comportamiento ante el grupo,
- de acuerdo a las distintas situaciones o circunstancias que se le presenten

¿Qué factores influyen en la situación de liderazgo? Los consideraremos de acuerdo a los elementos que intervienen:

Con respecto al líder: sus propias inclinaciones en cuanto al modo de ejercer el liderazgo, su sistema de valores, la confianza en las personas que lo rodean, la tolerancia a situaciones de incertidumbre o ambigüedad.

Con respecto a los colaboradores o seguidores: tener en cuenta la personalidad, las expectativas ante el líder. Se pueden plantear situaciones que permiten a un líder dar mayor libertad, por ejemplo, personas que se sienten comprometidas con la tarea, se identifican con los objetivos y metas de la organización, tienen las capacidades en cuanto conocimiento y experiencia para la tarea, etc.

Con respecto a la tarea: El tipo de organización (costumbres, cultura, etc.), las características del grupo y su efectividad para trabajar en conjunto, la naturaleza del problema, el tiempo para el trabajo, los objetivos, métodos y estrategias de intervención, etc.

5.3 ¿QUÉ FUNCIONES CUMPLEN LOS LÍDERES?

Las funciones del líder pueden ser desempeñadas por distintas personas, como una cuestión circular hay tareas por las que el "poder hacer" pasa de una persona a otra, depende de lo que el grupo necesite en ese momento.

Pero hay funciones específicas del líder:

. Establecer y comunicar los objetivos de la organización, y las tareas

que se quieren lograr

- Realizar el seguimiento a los colaboradores, asegurando el logro de la tarea.
- Prestar atención a las relaciones dentro de los grupos de trabajo, para que se cumplan los objetivos.
- Estar a disposición del grupo y de la tarea, brindando lo necesario para conseguir el logro de los objetivos y mantener la cohesión del grupo.

5.4 BASES Y FUENTES DE PODER

Este tema se ha extraído del material de estudio elaborado para la D.G.P. - U.N.C., por el Lic. Gustavo Montenegro y Lic. Ivana Schroeder.

"¿De dónde proviene el poder? ¿Qué es lo que da a una persona o grupo influencia hacia los demás? Existen bases y fuentes de poder.

Las bases del poder designan aquello que tiene el sujeto y que le confiere poder. Las bases son las que controlamos y nos permiten modificar la conducta ajena. Cuatro bases del poder:

1. **Poder coercitivo:** se fundamenta en el miedo. Ante ese poder uno se somete por temor a que haya consecuencias negativas en caso de desobedecer. Descansa en la aplicación o en la amenaza de aplicación de sanciones físicas, frustración, control mediante restricción de satisfacción de necesidades, etc.

2. **Poder de premio:** la gente se somete a los deseos de otro porque le acarreará beneficios y recompensas materiales, por lo tanto el que distribuye premios a otro ejercerá poder sobre ellos.

3. **Poder persuasivo:** el poder descansa en la conseción y distribución de premios simbólicos. Por ejemplo: controlar asignación de símbolos de estatus, influir en las normas de un grupo, manipular medios de comunicación, etc.

4. **Poder de conocimiento:** cuando alguien controla información especial o cuando esta se requiere para tomar una decisión esta persona posee poder basado en el conocimiento.

Las fuentes indican de donde obtiene el sujeto sus bases del poder. Son cuatro fuentes:

1. **Poder de posición:** ubicación en la estructura. Función formal.

2. **Poder personal:** basado en las características o rasgos personales. Ejemplo: presencia física, carácter dominante, "carisma", etc.

3. **Poder de experto:** la pericia o competencia.

4. **Poder de oportunidad:** encontrarse en el sitio adecuado y en el momento oportuno.

ACTIVIDAD 13

De ejemplos de personas que son líderes. Elija una y describa su comportamiento.

. . . .
. . . .
. . . .

ACTIVIDAD 14

Lea el siguiente texto extraído del libro "Memorias de un Funcionario" de Rodolfo Livingston, en base a su experiencia como director del Centro Cultural Recolecta - Buenos Aires, en julio de 1989, y responda:

a) ¿Cómo definiría el tipo de liderazgo según las características estudiadas?
b) Busque ejemplos en artículos de diario y/o revistas de otros estilos de liderazgo que le permitan establecer comparaciones.

“Desde un principio concebí mi función como director del C.C.R. dividida en tres áreas: el personal, el edificio y la programación. Evidentemente esta última era el objetivo central, pero su cumplimiento estaba sostenido por las otras dos.

Con respecto al personal, mi propósito fue que se sintieran estimulados y felices. El método para lograrlo fue la participación de todos, mediante reuniones de trabajo y asambleas generales democráticamente conducidas.

Al principio de mi gestión me sorprendía encontrar empleados casi inmóviles y aislados del público en las salas de exposición. Eran los “controles de sala”, según rezaba un cartelito que exhibían prendido al pecho. Pronto recibieron cursos de arte y relaciones públicas, siendo estimulados también para hablar con los expositores y poder luego actuar como guías frente al público. Los profesores fueron sus mismos compañeros, pues existen allí empleados con excelente nivel cultural, poco aprovechado. *Sólo se trató de conectar lo que estaba aislado*: alumnos y profesores, empleados y artistas. Hice cambiar la leyenda de sus tarjetitas por otras que decía “Anfitrión”, junto al nombre de cada uno y permití que cambiaran de sala periódicamente, para que no se aburrieran.”

. . . .
. . . .
. . . .

ACTIVIDAD 15

En base a su experiencia, proponga un ejemplo de líder efectivo y plantee cómo se desempeña en sus funciones específicas.

. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

ACTIVIDAD 16

Teniendo en cuenta un ámbito en que se desempeñe ¿Qué poder puede identificar en sus superiores? Tenga en cuenta las bases y fuentes trabajadas.

. . . .

. . . .

. . . .

. . . .

6.- LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

En la Introducción hemos realizado preguntas que orientan el desarrollo de las temáticas. La siguiente permite entrar al estudio de la **motivación:**

¿Ayudan los aportes teóricos de los recursos humanos a entender los intereses y necesidades de las personas que trabajan?

Al hablar de motivación es importante que lea el módulo 4, cuando se trabajaron los conceptos de necesidades básicas y meta-necesidades. El hombre desde que nace realiza o genera acciones para su sobre vivencia, dirige su conducta hacia distintos fines que le permiten satisfacción. En un principio las necesidades se denominan básicas y se relacionan al alimento y al afecto, factores que deben estar si o si presentes para la vida de un bebe. En el crecimiento y desarrollo de esa persona, los motivos para seguir adelante, la fuerza que orienta se relaciona a otras necesidades o motivaciones que llamamos "meta-necesidades" y se consideró que se trataban de situaciones en donde se ponían en juego: el tener conocimientos, el sentirse pertenecido a grupos, y la búsqueda de formas que permitan la realización personal.

La palabra motivación tiene su raíz etimológica en "movere" que significa **mover**, es decir lo que hace que una persona se mueva, lo que orienta su conducta, su búsqueda de satisfacción. Es lo que da la fuerza y dirección del comportamiento.

¿Por qué desde los recursos humanos se trabaja el tema de la motivación?

En la historia de las organizaciones es crucial como factor de producción que la persona se sienta satisfecha con la tarea que desempeña. Los motivos que encuentra en el desarrollo de la misma son imprescindibles de conocer. Como Ud. ya sabe cuando hablamos de "ser persona" hacemos referencia a características únicas de cada uno de nosotros, difíciles de homogeneizar. Lo que a Ud. le permite sentirse pertenecido a una organización y tener ganas de estar en su traba-

jo, puede desencadenar en su compañero deseos de huir del mismo, evadirse y muchas veces enfermarse.

Hay muchos aportes teóricos que tratan de contestar sobre este tema, abordaremos algunos, destacando que es una problemática compleja y que cada persona en el mundo de sus relaciones se maneja con una escala de valores y metas particulares (entender esto nos permite aceptar las diferencias por ejemplo en una empresa de dos personas que ocupen el mismos puesto)

6.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Las distintas teorías que hay sobre motivación se distinguen por partir de dos preguntas distintas:

A- Unas se preguntan sobre el contenido de las motivaciones:
¿Qué motiva a las personas?
¿Cuáles son las necesidades que explican el comportamiento?

B- Las otras tienen en cuenta el **proceso**, dirigen su atención a las variables que permiten explicar el inicio, dirección y persistencia del comportamiento.

A- Entre las teorías que quieren responder a que nos moviliza, encontramos a un autor que es **Maslow** que planteó una **pirámide de necesidades** distribuidas de acuerdo a una jerarquía. La base responde a lo primario y a medida que se va satisfaciendo esa necesidad se pasa a buscar la satisfacción del otro estrato.

1) **Necesidades fisiológicas:** comida, bebida, protección y satisfacción sexual. Sirven para mantener el equilibrio dentro de nuestro organismo.
2) **Necesidades de seguridad:** seguridad y protección de daños físicos y emocionales, y de las necesidades físicas. Permiten liberarse de temores y ansiedades.
3) **Necesidades sociales:** de afecto, amor, pertenencia, aceptación y amistad. Son proporcionadas por la familia, amigos, todas las personas que nos quieren.
4) **Necesidades de estima:** Internas, respeto por sí mismo, autonomía, logro; y desde los otros, posición, reconocimiento y atención. Es decir incluyen el respeto de los demás hacia nosotros y el respeto por nosotros mismos.

5) **Necesidades de autorrealización:** crecimiento, realización del potencial, autosatisfacción. Se refieren a la posibilidad de cada persona de hacer lo que es capaz y estar satisfecha consigo mismo.

Se establece que las personas son motivadas a satisfacer las necesidades que son más importantes para ellas.



B- Buscando respuesta para entender la motivación como **proceso**, encontramos por ejemplo distintas maneras de ver:

- Se establece que la persona tiende a actuar de cierta manera con base en las **expectativas** de que el acto vendrá seguido por un resultado determinado y en lo atractivo de ese resultado, como recompensa, al esfuerzo realizado.

- En relación a la idea de la **equidad**, se plantea que las personas tienden a comparar los aportes y contribuciones de su trabajo con el de otras personas, buscando corregir situaciones de inequidad.

- Se establece las persona establecen metas en su vida, hacia donde dirigen su comportamiento y establecen el grado de intensidad que tenga su esfuerzo.

6.2 SISTEMA DE RECOMPENSAS

Se ha planteado que las personas sienten y tienen necesidades que buscan satisfacer, la base de las necesidades dan cuenta del proceso motivacional. Pero saber esto no nos brinda todos los elementos para entender el tema de la motivación.

Es importante considerar el proceso por el cual la persona llega a estar motivada para actuar. Estos procesos están relacionados a las metas que actúan como incentivo y reforzador de la conducta, para lograr la satisfacción de necesidades o la consecución de expectativas.

Las metas (incentivos o recompensas) en el trabajo pueden ser **extrínsecas** o **intrínsecas**.

La **motivación extrínseca** está relacionada a como la persona se ve motivada por recompensas o incentivos que son independientes de la propia tarea que debe desempeñar, y el control depende de otras personas o situaciones externas a la propia persona.

Por ejemplo: En un ambiente de trabajo: las felicitaciones, mejoras en el espacio físico del trabajo, las recompensas monetarias, días de franco. Es decir los diferentes medios que una organización considera para incentivar el desempeño de sus empleados.

La motivación extrínseca puede ser económica o no, y se pueden otorgar individual o grupalmente.

La motivación intrínseca se relaciona a los aspectos característicos de la actividad, es decir el trabajo o tarea que la persona desempeña, motivadores por sí mismos. Representan recompensas que se asocian a la propia tarea, sin mediación ni control de otras personas.

Por ejemplo: Sería considerar en el trabajo la posibilidad de expresión de los valores, la identificación de la persona con la tarea que cumple, sentimiento de afiliación y cooperación, etc.

La motivación intrínseca se refiere a la responsabilidad, a las posibilidades de autonomía, el logro, el crecimiento personal,

ACTIVIDAD 17

Lea atentamente el texto que se le presenta a continuación y responda:

a) Relacione las teorías de la motivación con la problemática del empleado y del director de empresa que plantea el cuento.

. . . .
. . . .
. . . .

b) Describa a que tipo de motivación hace referencia el director de empresa, ¿extrínseca o intrínseca?

. . . .
. . . .

VERDAD

Un director de empresa que acababa de asistir a un seminario sobre "motivación" llamó a un empleado a su despacho y le dijo: "De ahora en adelante, se le permitirá a usted planificar y controlar su propio trabajo. Estoy seguro de que eso hará que aumente considerablemente la productividad""

¿Me pagarán más?", preguntó el empleado.

"De ningún modo. El dinero no es un elemento motivador, y Ud. no obtendría satisfacción de un simple aumento de salario""

Bueno, pero, si aumenta la productividad, ¿me pagarán más?"

"Mire usted", dijo el director. "Evidentemente, usted no entiende la teoría de la motivación. Llévese a casa este libro y léalo: en él se explica qué es lo que realmente le motiva a usted"

Cuando el empleado salía del despacho, se detuvo y dijo: "Y si leo este libro, ¿me pagará más?"

Fuente: La Oración de la rana 1 - Anthony de Mello

PARA REFLEXIONAR

Mire atentamente la situación gráfica y relacione con los conceptos de motivación que acaba de trabajar. ¿Cómo la relacionaría con la actividad N° 17?



Fuente: El Libro de Hortensia

7.- LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La palabra comunicación proviene etimológicamente del latín "communicare" que significa "hacer común", compartir con otros (sentimientos, pensamientos, ideas, creencias, etc.)

La comunicación es la transferencia y comprensión de un significado.

Una persona no puede no comunicarse, no interesa el código que se utilice: palabras, gestos, signos, grafismos, escritos, movimientos, etc. Siempre que alguien envíe un mensaje, otro lo reciba y de alguna manera le demuestre que lo ha recibido, esas personas se han comunicado.

La comunicación presupone marcos de referencia compartidos por las personas que se comunican entre sí, en forma tal que puedan comprender significados similares.

La comunicación es toda conducta (acciones, palabras, expresiones afectivas, mensajes escritos) que influye en las percepciones de otras personas.

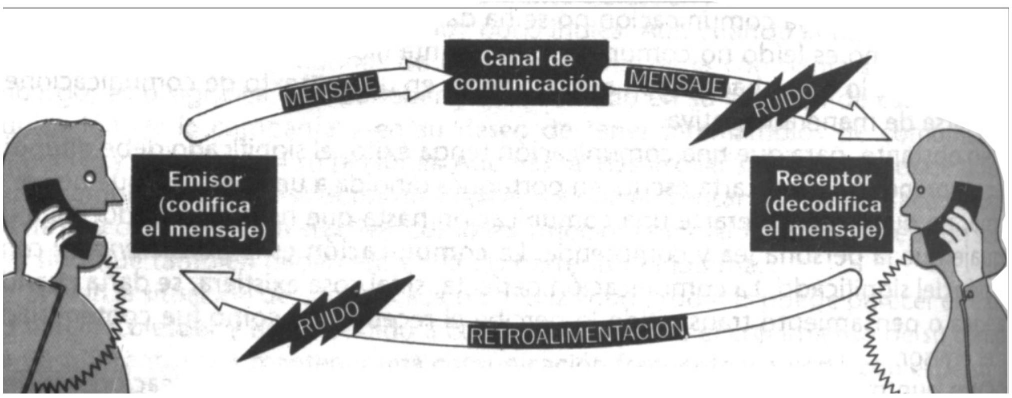
7.1 ¿CÓMO SE DA EL PROCESO DE COMUNICACIÓN?

El proceso de comunicación consiste en el hecho de que un emisor o fuente transmite un mensaje a un receptor por medio de un canal. Al ser expresado el mensaje en un código determinado (codificación) se convierte en información. El receptor decodifica la información e interpreta la necesidad del comunicante. El emisor percibe la reacción del receptor (feed-back)

¿Qué elementos intervienen entonces?

El mensaje	Es el contenido de la comunicación, un propósito a transmitir
El código	Es la representación convencional del mensaje. Está constituido por los símbolos, señales, que se eligieron para representar el mensaje
El Canal	Es el medio mediante el cual un mensaje viaja
El ruido	Son las interferencias que no permiten que el mensaje llegue tal como se lo emitió. Cualquier causa que lo desvirtúe o modifique. Puede ser la manera de pensar, la percepción personal u otra causa que interfiere en la transmisión del mensaje.
La decodificación	Es volver a traducir el mensaje del emisor
El receptor	Es el destinatario del mensaje, puede ser una persona o muchas.
Retroalimentación o Feed - back	Es la transmisión de la reacción del receptor ante el mensaje. La retroalimentación es decodificada por el emisor.
Contexto	La comunicación se realiza siempre en un ámbito que puede favorecerla, cortarla o neutralizarla.

Gráfico del proceso de comunicación



Fuente: Administración de Robbins

7.2 BARRERAS COMUNICATIVAS

Al analizar el proceso de comunicación vimos que hay barreras para que el mensaje se pueda entender bien. Los ruidos o distorsiones se deben a muchos factores, es importante que en las organizaciones o empresas de trabajo se considere esta problemática, para poder buscar herramientas para mejorarla.

Si hablamos de barreras en la comunicación podemos encontrar:

Filtración: es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor. Por ejemplo un empleado dice a su jefe lo que el jefe quiere escuchar de cómo se están manejando las ventas.

Percepción selectiva: recuerde lo que estudiamos de percepción, como juega al querer escuchar a otra persona, nuestra percepción de la situación, nuestra historia familiar, expectativas, deseos, etc. Como a veces escuchamos lo que queremos escuchar y no lo que nos están tratando de decir.

Emociones: la manera como se siente el receptor al recibir un mensaje influye en la forma como lo interpreta.

Lenguaje: los emisores tienden a suponer que sus palabras y términos serán interpretados de manera adecuada por el receptor. Hay que tener en cuenta que las palabras tienen significados diferentes para personas distintas. Por ejemplo de acuerdo a la edad, a la región geográfica, a la cultura, a la educación, etc.

Indicativos no verbales: La comunicación no verbal va acompañada de comunicación verbal, cuando no coinciden crean confusión y el mensaje no es claro.

7.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL

El componente no verbal de una comunicación es muy importante porque da la fuerza a las palabras. Como ya dijimos no existe la no comunicación. Nuestros gestos, nuestra manera de mirar, sonreír, sentarnos, jugar con la lapicera dice más que las palabras a la hora de transmitir mensajes.

Las áreas de comunicación no verbal más conocidas son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

El **lenguaje corporal** se refiere a los gestos, expresiones faciales, movimientos del cuerpo. Se ha dicho que es el lenguaje primario de las emociones. ¿Podemos con las palabras mentir una emoción de tristeza? ¿Y con el gesto?; y si pensamos en la vergüenza o en los enojos?

La **entonación verbal** se refiere al énfasis que alguien da a las palabras o a las frases.

¿Qué gestos tienen significados para nuestra cultura? La forma de expresar y relacionarse cambia de una cultura a otra. Los comportamientos esperados en una organización también.

¿Podría destacar Ud. alguna comunicación no verbal específica de su lugar de trabajo?

A manera de ejemplo, a continuación se le presentarán dibujos de diez gestos napolitanos, publicados por Andrea de Jorio en 1832, tienen o tenían los significados siguientes:



<u>Fuente:</u> El Hombre al Desnudo I - D. Morris

ACTIVIDAD 18

Mire la situación gráfica y relacione con lo trabajado:

- En el proceso de la comunicación y la comunicación no verbal
- Barreras comunicativas

Fuente: El libro de Hortensia



. . . .

. . . .

. . . .

. . . .

PARA REFLEXIONAR

Algunas organizaciones plantean como centro de sus logros productivos, la buena comunicación entre sus empleados, los empleados y los directores. Una política comunicacional clara y coherente se plantea como estrategia global de la empresa.

Los autores clásicos estipulan algunos elementos claves de una buena comunicación: (extraído del libro "Recursos Humanos en las Pymes" Penerini, Ortiz y otros, con modificaciones)

ELEMENTOS CLAVES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL



1. Firme comunicación visual
2. Buena postura
3. Ademanes naturales
4. Ropa apropiada y cuidado del aspecto
5. Voz y variedad vocal
6. Uso efectivo del lenguaje y de las pausas
7. Atraer la atención de quien escucha
8. Uso efectivo del humor
9. Ser uno mismo

¿Se anima a describir una posible entrevista de trabajo en donde se tengan en cuenta estos elementos?

8.- EL CURRÍCULUM VITAE

Hablando de comunicación, muchas veces antes de poder acercarnos a un ámbito laboral, se nos solicita un Currículo Vitae.

ES NUESTRA PRIMERA CARTA DE PRESENTACIÓN:

La mayoría de los anuncios clasificados o de los pedidos de trabajo, solicitan la presentación de ese currículum. El nombre ***currículo vitae*** viene del latín y significa "*el curso o carrera de vida*". Se ponen todos los estudios y trabajos que uno ha realizado.

Cuando se prepara un currículo vitae hay que tener en cuenta la presentación, en cuanto limpieza, orden y claridad de lo que se escribe.

A continuación se brinda en forma sistematizada un modelo de currículum. Complete con sus datos personales, a modo de ejercicio práctico:

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: . . . .
Fecha de Nacimiento: . . . .
Nacionalidad: . . . .
D.N.I. . . . .
Estado Civil: . . . .
Domicilio Actual: . . . .
Teléfono: . . . .

ESTUDIOS

Indique estudios en orden cronológico, considerando el sistema escolarizado y la capacitación laboral. Por ejemplo:

- *Estudios de Nivel Primario completos - Escuela Provincial Roma - Año 1990 (de finalización)*
- *Curso de Cerrajería - C.O.N.E.T. (lugar que lo dictó) - Año . . . .*

. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

EXPERIENCIA LABORAL

(Indique todos los trabajos que Ud. ha realizado, de acuerdo al siguiente esquema: del año . . . . . . al año . . . . . trabajé como . . . . en . . ..)
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

9.- CLAVES DE AUTOCORRECCIÓN

Actividad 1

a) ¿Podríamos decir que la organización formal son los aspectos visibles de una organización? ¿y los aspectos ocultos responden a las características de las organizaciones informales?

Reflexione sobre estos aspectos. ¿Qué beneficios considera que se pueden tener al conocer estos conceptos? ¿Se puede entender el lugar de trabajo como complejo, que más allá de mi desempeño, está atravesado por múltiples variables?

b) Esta respuesta es personal, tal vez en la descripción de la organización formal las características observadas sean iguales a las de sus compañeros (siempre y cuando estén hablando del mismo lugar de trabajo o de estudio). En relación a la organización informal la descripción que Ud. haga dependerá de sus propias relaciones y percepciones en ese ámbito.

Actividad 2

Ud. en el Trabajo Práctico del módulo 4, desde la disciplina de Gestión de las Organizaciones trabajo una actividad de la cultura organizacional desde su lugar de trabajo. Retome esa respuesta y amplíela desde los conocimientos nuevos.

Actividad 5

Esta actividad implica una mirada profunda y crítica, permite que Ud. pueda visualizar como juegan en cada persona las percepciones, las actitudes, la personalidad y los "lentes" para mirar la realidad.

Considere situaciones en las que por ejemplo:

- Se haya reaccionado negativamente ante alguien porque vive en un determinado barrio, o haya asistido a una escuela x.
- O ante una persona que tenga una profesión específica.
- O una persona que genere comentarios por la vestimenta que usa, etc.

Actividad 6

Por ejemplo.

"Una persona sabe que el fumar es perjudicial para la salud, pero siente deseos de hacerlo y fuma (conducta)"

¿Cómo puede evitar la disonancia entre lo que sabe, lo que hace?

Puede pensar en no fumar más, para no dañarse la salud. O pensar que hay tantas cosas que hacen daño, que el cigarrillo sería una causa menor.

Actividad 7

Por ejemplo:

"Un grupo de compañeros de la oficina de xxx, que organizan un partido de fútbol para un día a la noche, en el espacio de trabajo. Se comunican entre ellos con actitud cómplice, ya que el jefe no va a ser invitado, por medio de señas y códigos confirman su participación. El líder del grupo es un compañero nuevo que invita a su propia casa por tener más comodidades....etc., etc. "

Actividad 8

Considere un grupo de trabajo, o un grupo recreativo o religioso. Describa como se fue formando, que dificultades se les presentaron, como se solucionaron, etc.

Actividad 9

Considere los factores que hacen que un grupo logre una cohesión:

- La forma en que devino su historia y formación.
- El tiempo y espacio compartido
- Los desafíos que se les presentaron, también las amenazas externas
- La cantidad de personas que lo integran
- El clima y ambiente de trabajo
- Las tareas motivadoras.

Ejemplifique los factores presentados.

Actividad 10

En el material bibliográfico se le plantean las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupos. Realice una síntesis de las mismas.

Actividad 11

Considere las características del trabajo en equipo efectivo y como se operativizan en las personas las habilidades interpersonales para administrar esos equipos.

Actividad 12

Considere que conflictos son parte de la vida cotidiana de la organización a la que Ud. pertenece. A nivel interpersonal, o de objetivos y metas propuestas.

Actividad 13

Ghandi, Jesús, Madre Teresa de Calcuta, etc. Realice una descripción considerando las características del líder, del grupo a quien influye y la tarea a desempeñar.

Actividad 14

Describa como le parece que en el texto se plantean las características del lider.
Trate de explicar el estilo de liderazgo planteado en el texto. Por ejemplo:
Se podría ver que el director del Centro Cultural está orientado a pretender establecer una comunicación directa que busca satisfacer a los empleados haciéndolos sentir reconocidos en la tarea.

Actividad 15

Por ejemplo: "En el departamento de ... , el jefe del área . . . . . . actúa como líder efectivo en cuanto tiene la habilidad para saber que necesita el empleado en cada situación, se muestra flexible y permite la comunicación cuando aparecen conflictos...

En relación a las funciones: Comunica a los empleados que tareas van a desarrollar en la jornada laboral, etc."

Actividad 17

Para orientar la respuesta de esta actividad nos centraremos en la figura del empleado, Usted deberá aceptar el desafío de completar la mirada con otras teorías y ver la parada del director de empresa:

a) Si leemos el texto desde las necesidades que plantea Maslow podríamos preguntarnos qué necesidad desea el empleado satisfacer con el dinero. Podría cubrir necesidades fisiológicas o por que no a través del dinero sentirse pertenecido a un grupo.

Desde las Teorías de Proceso, desde la Teoría de expectativas, podemos decir que el empleado busca recompensas para realizar el trabajo.

b) Hace referencia a la motivación extrínseca.

Actividad 18

En la historieta de Cognini se ve claramente un ejemplo de comunicación no verbal en cuanto actitud de dolor del cuerpo, se presenta una situación que potencia la idea del dolor profundo (un velorio). Se podría decir que el proceso de comunicación se ha cumplido, pero en la respuesta inesperado del "porque del dolor", podemos ver la importancia de la retroalimentación para VER si el mensaje se ha comprendido.

Con respecto a las barreras comunicativas tenga en cuenta: la percepción selectiva y las emociones.

10.- BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

-Administración - Robbins S. - Coulter, M. - Ed. Prentice Hall, Quinta edición, México, 1996

- Administración de la Empresa - Mabel Galati de Pérez Raffo - Ed. Kapelusz, Argentina1994.

- Administración de Personal y Legislación Social - Delfino, Grau - Ed. Plus Ultra - Argentina 1994.

- Administración de Personal y Recursos Humanos - W. Werther, K. Davis - Ed. Mc Graw Hill. Quinta edición, México 2000.

- Ciencias del Comportamiento I - Lic. Adriana Devalle - Guía de Estudio de Educación a Distancia - Instituto Universitario Aeronaútico, Argentina, 1997

- El hombre al desnudo - Volumen I - Desmond Morris - Ed. Orbis Hyspamérica , Argentina 1988.

- El libro de los abrazos - Eduardo Galeano - Ed. Catálogos, Chile 1996

- Las Palabras Andantes - Eduardo Galeano - Siglo Veintuno editores,s.a.- México, 1993.

- Memorias de un funcionario - Rodolfo Livingston - Ediciones de la Urraca, Buenos Aires 1991.

-Principio de Administración - Hector Felipe Alvarez - Ediciones Eudecor, Argentina,1996

- Psicología - Bossellini L., Orsini A. - Ed. A Z

-Psicología de la Organización - Edgard H. Schein - Editorial Prentice/ Hall Hispanoamericana, México 1982.

- Psicología Social - Frederic Munné - Ediciones CEAC, Barcelona1982.

- Psicología Social de las Américas - C. Kimble, E. Hirt, R. Diaz-Loving, H. Hosch, G. Lucker, M. Zárate - Ed. Prentice Hall Pearson Educación, México 2002.- Psicología Social de las Organizaciones - Nuevos Aportes - Leonardo Schvarstein - Ed. Paidos, Argentina 2000.

- Recursos Humanos en las Pymes- Hacía la competitividad - Penerini, Ortiz, Dovico y otros - Ed. Universo, Argentina 1996

- Total Customer Satisfaction - Satisfacción y deleite total de los clientes - Vías de Planificación y acción de crear, administrar y medir la satisfacción y el deleite de los clientes - Ediciones Macchi, 4ta. Ed. Argentina, 1996

TRABAJO PRÁCTICO INTEGRADOR

MODULO 11 - AREA TECNOLOGICA PROFESIONAL
RECURSOS HUMANOS

APELLIDO Y NOMBRE:
D.N.I. **PLAN:**

CRITERIOS DE EVALUACION:

- Comprensión lectora.
- Transferencia de conocimientos teóricos a situaciones problemáticas.
- Claridad y coherencia conceptual

CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA:

No debe empezar a leer desde aquí, empiece a leer la introducción. No olvide el diccionario para las palabras que no entienda. Las claves de auto corrección ayudan a ir entendiendo los temas tratados.

Se le plantean preguntas de las cuales para aprobar el Trabajo Práctico Ud. debe elegir 7 (siete) para contestar correctamente.

1) Describa un espacio de trabajo o educativo en el que Ud. se desempeña en relación a las características de organización formal e informal.

2) Dé dos ejemplos de situaciones en la que Ud. haya advertido que juegan prejuicios o estereotipos en las relaciones interpersonales.

3) Dé un ejemplo de actitudes que generen disonancia en una persona. Y plantee mecanismos para evitarlas y/o reducirlas.

4) Describa un grupo al cual Ud. haya pertenecido en relación a las etapas de desarrollo de los grupos.

5) Dé ejemplos de un grupo que presente cohesión entre sus miembros.

6) ¿Qué ventajas y desventajas tiene el tomar decisiones en grupos?

7) Describa situaciones que generen conflictos en ámbitos laborales ¿Cómo los describiría según las teorías propuestas?

8) Dé ejemplos de personas que son líderes. Elija una y describa su comportamiento en relación a las características estudiadas.

9) Busque un artículo de diario o revista en donde se plantee una situación de liderazgo y relacione con los contenidos teóricos

10) En base a su experiencia, proponga un ejemplo de **líder efectivo** y plantee cómo se desempeña en sus funciones específicas.

11) Plantee ejemplos de situaciones que desde la conducción de una organización, se busque motivar a sus empleados.

12) Describa una situación en donde las barreras comunicativas no permitan comprender e interpretar un mensaje.

Programa de Educación a Distancia
Nivel Medio Adultos

Relaciones laborales
Derechos del trabajo

1.- INTRODUCCIÓN

El derecho ocupa en la vida de las personas y las organizaciones un lugar fundamental, debido a la necesidad de toda comunidad organizada de contar con normas jurídicas que regulen la conducta humana.

En esta parte del módulo, los contenidos tienen como objetivo que Ud. pueda interpretar y comprender el desenvolvimiento de las relaciones laborales, para reconocer la importancia de las relaciones jurídicas en el marco de las estructuras organizacionales, respetar las normas que garantizan el funcionamiento de estas relaciones laborales, valorando los derechos y obligaciones de las partes intervinientes.

2.- EL TRABAJO HUMANO - EL DERECHO DEL TRABAJO

En sentido amplio se puede definir al **trabajo humano** como toda actividad realizada por el hombre, con su esfuerzo físico o intelectual, que produce bienes y servicios y que tiene por objeto transformar la realidad.

El trabajo no es un instrumento al servicio del interés particular de otro, ni una mercancía, tal como se presentaba en la esclavitud. Se trata de una actividad creadora de utilidad que tiene valor social.



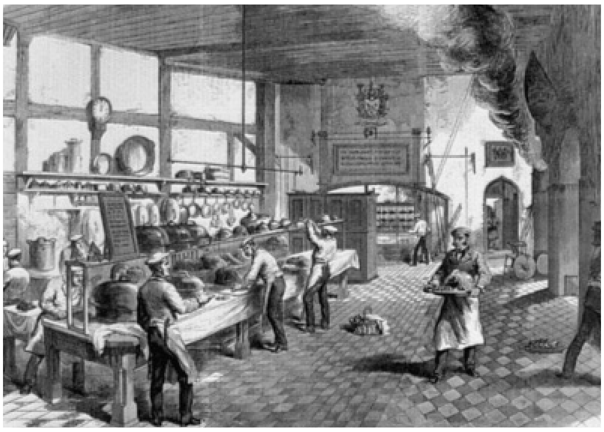
El trabajo humano constituye el lazo de unión entre el hombre y la sociedad: trabajar es crear utilidad; el producto del trabajo realizado sirve a otros, por ello constituye un servicio social.

El trabajo no es todo en la vida del hombre, aunque constituye una parte importante ya que es un medio para obtener cosas, no sólo materiales sino también aquellas que tienen que ver con su desarrollo como persona: las posibilidades de concretar sus potencialidades, de alimentar a sus hijos, de proyectar un futuro, de sentirse útil, de crear relaciones, etc.

3.- LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL TRABAJO

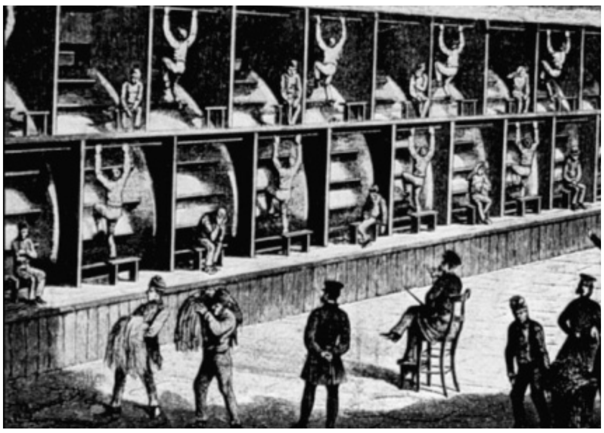
La etapa de Industrialización

La Revolución Industrial producida a fines del siglo XVIII, en Inglaterra y en el sur de Escocia, no solo origina un cambio económico sino también en el ámbito laboral.



La aparición de las primeras máquinas y la utilización del gas de carbón para iluminar, son algunos de los elementos que generan cambios en el proceso de industrialización, que impactan en el mundo laboral ya que permiten la producción en serie y habilitan el trabajo nocturno.

En esta etapa los obreros comienzan a migrar hacia los centros urbanos donde se asientan las primeras fábricas, en busca de trabajo, lo que generó un hacinamiento en los suburbios, y como consecuencia de ello, un exceso de oferta de mano de obra, que dio lugar a relaciones de abuso, ya que el empresariado naciente sometía a los obreros a condiciones infrahumanas de trabajo.



Es la época del llamado “Estado de Derecho liberal” imperando el liberalismo como ideología general, que afirma la primacía del individuo, la libertad de los sujetos como derecho fundamental, la igualdad de los hombres, entre otros postulados. Como consecuencia de esto se consideraba que el

mercado de trabajo era el lugar donde los sujetos podían pactar libremente las condiciones de trabajo, allí se encontraban el que ofrecía trabajo y el que lo demandaba, y ambos pactaban en qué condiciones se desarrollaría su relación. Pero en la práctica esto resultaba una ficción puesto que la ausencia de toda regulación de las condiciones de trabajo por parte del Estado, daba lugar a una explotación inimaginable.

El trabajo en la primera mitad de siglo XIX, se caracterizó por:

- **Jornadas de trabajo extenuantes**
- **Lugares carentes de seguridad e higiene**
- **Trabajo de menores y mujeres en cualquier actividad**
- **Mínima retribución salarial**
- **Carencia de descansos y vacaciones.**

Desde mediados del siglo XIX, y como consecuencia de esto, se producen los levantamientos obreros en toda Europa, en busca de condiciones de trabajo más dignas y del reconocimiento del derecho a formar asociaciones en defensa de los derechos de los trabajadores (sindicatos).

Los Estados debieron intervenir en el ámbito social, comenzando por limitar la jornada de trabajo que llegaba hasta 16 horas diarias, y luego, poco a poco reconociendo los derechos sociales de los trabajadores, hecho que se da después de la Segunda Guerra Mundial. Desde de esa época se generaliza en Europa un modelo de Estado que interviene en todas las áreas de la vida, intentando asegurar el pleno empleo en la sociedad, los espacios representativos de todos los sectores sociales (gran auge de los sindicatos), y el reconocimiento de los derechos sociales (que hemos visto en el Módulo 4). Este Estado recibe el nombre de **Estado de bienestar.**

> *La etapa de industrialización se caracterizó por producción en serie y a gran escala en sustitución del trabajo artesanal con procesos que asignaba a cada trabajador un lugar fijo en la cadena de montaje.*

La Etapa “Post- Industrial”



A partir de la década del 70 se vislumbra un nuevo orden económico, político y social, que algunos autores denominan post industrial. Periodo caracterizado por la crisis del estado de bienestar, la globalización, la informatización, la robótica, el avance de las comunicaciones, el predominio del conocimiento. Específicamente sobre el mundo del trabajo impactan las nuevas tecnologías, las nuevas formas de organización, la automatización de los procesos de producción y la flexibilización laboral.

La época del estado del bienestar, que había logrado cierta armonía entre capital, trabajo y estado, comienza a desmoronarse en la década del 70.

En el ámbito mundial, numerosos acontecimientos impactan en la vida de las personas: la inflación, la disminución de la tasa de ganancia del capital y niveles importantes de desempleo, un ejemplo es la crisis del petróleo en 1970.



Las empresas debieron ser cada vez más competitivas en un mundo cada vez más exigente y globalizado. Los trabajadores se vieron amenazados por las nuevas formas que se derivaron de esta situación aumentando el fenómeno del desempleo, que en Argentina se presenta a partir de la década del 80.

En este período de comunicaciones globales los mercados de trabajo, producción y consumo se amplían. Las empresas incorporan nuevas tecnologías para lograr la eficiencia, lo que significa mayor productividad con costos de producción más bajos, dentro de los cuales se encuentra el costo laboral o de la mano de obra y así lograr la competitividad necesaria. Esto implica exigir una capacitación adecuada de los trabajadores para adaptar sus aptitudes al cambio tecnológico exis-

tente, llevando el peso de la amenaza de que la tecnología podría terminar desplazando el trabajo humano, o al menos destruyendo puestos de trabajo. Se introduce así la idea de flexibilización laboral que se extiende en todo el mundo industrializado y que presupone en lo que respecta al trabajador, que:

- **El trabajador debe transformarse en multiprofesional**, es decir contar con la capacidad para trabajar en distintas áreas.

- Aparece el concepto de **polivalencia funcional,** en el cual las tareas que desarrolla el trabajador deben adaptarse a las nuevas necesidades de las empresas (cambio de maquinas, etc.)

-**La jornada de trabajo se proyecta variable** de acuerdo a la intensidad del trabajo.

-**Los descansos y vacaciones** deben adaptarse a las características del trabajo y pueden fraccionarse.

- **El régimen indemnizatorio es flexible**.

Los países incorporan esta nueva modalidad aunque de distinta forma. Si bien la flexibilidad es criticada, ya que en determinados países fue vivida como una amenaza a los derechos de los trabajadores y al poder de los sindicatos, en otros prevaleció la idea de incorporar la nueva modalidad en el marco de una regulación proteccionista como por ejemplo en Finlandia, Suecia, Austria, Japón, etc. La flexibilización en países en desarrollo como el nuestro, de corte neoliberal en la década de los 80-90, significó la idea de que la rigidez laboral es la que impide la creación de empleo, desconociendo todas las otras variables que implica un proceso de generación de empleo y de una productividad competitiva.

ACTIVIDAD 1

Realice un cuadro sinóptico donde se visualice el modelo de Estado (Liberal, Bienestar y post-bienestar) sus características respecto del trabajo con sus correspondientes periodos históricos.

(Puede obtener más información de los módulos de Ciencias Sociales)

4.- EL DERECHO DEL TRABAJO EN LA CONSTITUCIÓN NACIONAL ARGENTINA

Producido el golpe de estado de 1955, quedó suprimida la Constitución de 1949 y retomó vigencia la Constitución de 1853 con las reformas efectuadas hasta ese momento. Sin embargo los derechos sociales y de protección al trabajador eran valores que se encontraban instalados en el orden nacional e internacional. De allí que los redactores de la reforma de 1957 incorporan el Art. 14 bis el cual otorgó rango constitucional a los derechos del trabajador, los derechos sindicales y a los derechos emergentes de la seguridad social.

Art. 14 Bis

" El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor, jornada limitada: descanso y vacaciones pagados, retribución justa, salario mínimo vital y móvil, igual remuneración por igual tarea, participación en las ganancias de las empresas con control de la producción y colaboración en la dirección, protección contra el despido arbitrario, estabilidad del empleado público, organización sindical libre y democrática reconocida por la simple inscripción en un registro especial.

Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo, recurrir a la conciliación y arbitraje, el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozaran de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo.

El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá el seguro social obligatorio que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes: jubilaciones y pensiones móviles, la protección integral de la familia, la defensa del bien de familia, la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna¨.

Análisis de los derechos consagrados en el art. 14 bis de la Constitución Nacional

1- DERECHO DE TRABAJAR: es el derecho a elegir la propia actividad, concretado a través de un contrato de trabajo e implica el derecho a la libertad de contratar.

2- DERECHO A LAS CONDICIONES DIGNAS Y EQUITATIVAS DE LABOR: Alude a la calidad de trato que debe recibir el Trabajador. "Condiciones dignas" implica también el ambiente, lugar, horario, descanso, retribución, trato respetuoso, etc. El adjetivo "digno" debe ser interpretado como algo compatible con la dignidad humana, "equitativo" alude a la justicia de cada caso en particular, al trabajador en cada situación.



3- DERECHO A LA JORNADA LIMITADA (SE RELACIONA CON EL DERECHO AL DESCANSO Y VACACIONES PAGAS) El tiempo de trabajo no puede insumir todo el tiempo de la vida del hombre. La duración del trabajo debe tener tres pausas: la diaria, la semanal y la anual.

4- DERECHO A LA RETRIBUCIÓN JUSTA Se debe entender como el derecho a percibir un salario a aquel que por su monto y oportunidad de pago, resulta digno para vivir.



El salario mínimo vital y móvil, se refiere a la remuneración mínima necesaria para satisfacer las necesidades del trabajador.

Esta es la única igualdad que la constitución consagra en las relaciones privadas, cuya finalidad es suprimir la arbitrariedad en cuanto a la fijación de retribución entre personas que realizan iguales tareas, evitando discriminaciones.

5- DERECHO A PARTICIPAR EN EL BENEFICIO, CONTROL Y DIRECCION DE LA EMPRESA. La participación en los beneficios es un aspecto salarial, que trae aparejados diversos problemas, ya que en la norma constitucional no hay pautas sobre cómo debe ser el reparto de las ganancias, si en función del salario, la antigüedad, el presentismo, el control de la producción de la empresa u otras variables.



6- DERECHO A LA PROTECCION CONTRA EL DESPIDO ARBITRARIO Este derecho comprende a los empleados públicos y no a los empleados privados, ya que en las relaciones laborales privadas rige la estabilidad impropia, que no prohíbe el despido ni lo anula, sino que se limita a establecer una compensación económica reparadora, es decir que no existe la reinstalación en el empleo.

7- DERECHO A LA ESTABILIDAD DEL EMPLEADO PUBLICO El empleado público ante una cesantía sin causa legal justa o sin sumario hace que el Estado se encuentre obligado a reincorporarlo.

8- DERECHO A LA ORGANIZACIÓN SINDICAL De la interpretación del art. 14 bis surge que por categoría profesional han de existir tantas organizaciones como trabajadores de ella quieran formar una organización, y que cada trabajador tiene derecho a afiliarse o no a una organización y que la estructura interna de las organizaciones debe ser libre y democrática respecto a su conformación, elección de autoridades, actividad de sus miembros, etc.



9- DERECHO A LA HUELGA El derecho de huelga está constitucionalmente reconocido a los trabajadores, no como movimiento individual sino como movimiento colectivo, es decir que le pertenece a la pluralidad de los trabajadores que comparten un mismo conflicto. El sujeto de huelga es el sindicato.

10- DERECHO DE LOS REPRESENTANTES SINDICALES A A LAS GARANTÍAS GREMIALES Los representantes gremiales gozan de garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo. La norma no se pronuncia sobre quienes son los representantes gremiales, la ley, la justicia y la doctrina son las que deben establecerlo.



11- DERECHO A LA SEGURIDAD SOCIAL A la seguridad social se la conceptúa como un conjunto de medidas y garantías adoptadas a favor de los hombres para protegerlos contra ciertos riesgos. Los beneficiarios son todos los hombres y su objeto es amparar las necesidades que obstaculizan su bienestar.

12- DERECHO A LA PROTECCION DE LA FAMILIA DEL TRABAJADOR Comprende la defensa del bien de familia, la compensación económica familiar y el acceso a la vivienda digna, lo cual sigue siendo una promesa incumplida para grandes sectores de la población.

El derecho del trabajo es el conjunto de disposiciones jurídicas y legales que rige en cada Estado el ámbito de las relaciones laborales (entre un empleado y un empleador)

ACTIVIDAD 2

Así como planteamos los derechos de los trabajadores, pensemos ahora en las obligaciones y para ello elabore una lista de por lo menos 5 obligaciones que Ud. estima corresponden a un trabajador.

5.- EL DERECHO DEL TRABAJO

Derecho del trabajo:

Sus elementos principales son:

- El trabajo humano libre y personal.
- La relación de dependencia, caracterizada por la subordinación y el tra bajo efectuado por cuenta ajena.
- El pago de la remuneración como contraprestación.

AL DERECHO DEL TRABAJO lo podemos plantear en cuatro niveles:

1- El Derecho individual del trabajo: se ocupa de las relaciones de los sujetos individualmente considerados, por un lado trabajador y por otro empleador. En cuanto a este derecho la ley de contrato de trabajo (20.744 modificada por 21.297) constituye el cuerpo normativo principal.



La L.C.T establece las condiciones mínimas de trabajo, desarrollando en su articulado los caracteres del contrato de trabajo.

Están excluidos de su ámbito de aplicación, porque están regulados por otras normas:

a) Los trabajadores dependientes de la administración pública nacional, provincial o municipal.

b) Los trabajadores del servicio doméstico.
c) Los trabajadores agrarios.

d) Otras formas del trabajo

Se han dictado distintas leyes que son aplicables a todos los trabajadores, como la ley de jornada de trabajo, riesgo del trabajo, y la ley nacional de empleo.

Integran su contenido los denominados estatutos profesionales, que son leyes que rigen determinada actividad, por ejemplo: ley de obreros de la construcción, de viajantes de comercio, etc.

2- Derecho colectivo del trabajo: se ocupa de las relaciones de los sujetos colectivos: por un lado los sindicatos y por otro las cámaras empresariales (representante de los empleadores).

Las dos leyes fundamentales son la de convenios colectivos de trabajo y la de asociaciones profesionales.

3- Derecho internacional de trabajo constituido por los tratados internacionales celebrados entre distintos países y esencialmente por los convenios y recomendaciones de la organización Internacional del trabajo (O.I.T)

4- Derecho administrativo y procesal del trabajo: se refiere a las normas que regulan los procedimientos de los reclamos o controversias de índole laboral, ante los organismos de Trabajo o ante la Justicia.

EL DERECHO DEL TRABAJO SE CARACTERIZA POR:

- Ser un derecho dinámico y en constante evolución que surge de la realidad social.
- Ser un derecho de integración social: sus principios y normas obedecen al interés general.
- Ocuparse del hombre por el hecho del trabajo.
- Ser protector, tutelar del trabajador que es la parte más débil de la relación laboral.

Hemos dicho que **EL TRABAJO HUMANO** es toda actividad realizada por el hombre, con su esfuerzo físico o intelectual, que produce bienes y servicios y que tiene por objeto transformar la realidad.

Desde el DERECHO DEL TRABAJO, es decir desde el punto de vista jurídico *EL TRABAJO es toda actividad lícita que se presta en favor de quien tiene la facultad de dirigirla mediante una remuneración (Art.4º Ley 20.744)*

De acuerdo a esta definición surgen diferentes características del trabajo

- El trabajo en relación a la productividad: porque le sirve tanto a quien va destinado, empleador como al propio ejecutor ya que representa su medio de subsistencia.

- El trabajo en términos de Ajenidad por cuanto se realiza para otro, y, por ende el trabajador no goza de los frutos de lo producido.

- El trabajo en términos de Libertad: en lo que respecta al ejercicio de la voluntad del trabajador para efectuarlo.

Actividad 3

Lea el artículo publicado en el diario "la Nación" titulado "Todos del mismo lado" el día 3 de setiembre de 2006 e identifique claramente en el texto las características de las "cuatro etapas de contribución a la organización". A continuación ubíquese Ud. en una organización en la que trabaja o en la que participa, o bien en la que trabajaría o participaría si se diera la posibilidad. Elija una de las etapas (aprendiz, contribuyente, etc) presentes en el texto que Ud. estima podría cumplir en esa organización elegida y justifique porqué.



Todos del mismo lado

Según Sieck, todos los empleados pueden colaborar con su organización, sea cual fuere su posición. Novations expresa esta idea en su modelo *Cuatro etapas de contribución*.

La primera etapa es la del aprendiz, que depende de otros, acepta la supervisión y domina tareas básicas y rutinarias. Según este modelo, esta figura es exitosa cuando ejecuta parte de un proyecto más grande o actúa en tareas específicas. En esta etapa aprende la manera institucional de realizar tareas.

La siguiente etapa es la del contribuyente independiente, que asume responsabilidad por proyectos definidos. Ya no depende tanto de la supervisión y puede incrementar sú expertise y habilidades técnicas. En esta etapa se desarrolla credibilidad y reputación, y se construye una red interna de relaciones.

En tercer lugar aparece el entrenador, que estimula a otros mediante sus ideas y conocimiento. Puede involucrarse como gerente, mentor o coach en el desarrollo de los demás. Desarrolla una amplia perspectiva del negocio y representa a la organización ante grupos externos. Su red de contactos es tanto interna como externa.

Por último, el líder organizacional ejerce la dirección, define oportunidades y necesidades del negocio, y ejerce el poder. Patrocina a individuos con alto potencial y los prepara para cargos gerenciales. Además es quien representa a la organización en temas de carácter estratégico.

Fuente: La Nación. 3 de septiembre de 2006.

5.1 EL TRABAJADOR EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA, PROTEGIDO POR LA LEY 20.744

La ley de contrato de trabajo define el contrato de trabajo: “hay contrato de trabajo siempre que una persona física se obligue voluntariamente a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios a favor de otra y bajo la dependencia de ésta durante un periodo determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración”.

Tanto el trabajador como el empleador están obligados a actuar no sólo de acuerdo con lo pactado por ellos, sino también a lo dispuesto en la respectiva norma legal o convencional (derivada de una convención colectiva).

Cuando existe un contrato de trabajo se establece una relación de dependen-

cia entre empleado y empleador

El trabajador dependiente es una persona física que se caracteriza por:

* trabajar en una organización ajena, la cual dicta directivas e instrucciones.

* trabajar bajo el riesgo de otro o sea no asume riesgos económicos.

* estar protegido por la Constitución Nacional y por la legislación de fondos

La relación de dependencia entre empleador y trabajador origina un trabajo dirigido, el trabajador está bajo la dirección o dependencia de un empleador, pero NO EXISTE UNA SUBORDINACIÓN SERVIL.

LA LEY 20744, Ley de Contrato de Trabajo, no regula TODO EL TRABAJO HUMANO

Quedan fuera de su alcance, además de los establecidos por ley

- El trabajo autónomo
- El trabajo benévolo
- El trabajo familiar
- El trabajo doméstico
- El trabajo de las personas con capacidades especiales

6.- OTRAS FORMAS DE TRABAJO

6.1 EL TRABAJO AUTÓNOMO



El trabajo autónomo es retribuido, pero no incluye la dependencia

El trabajador autónomo trabaja por su cuenta y riesgo, no trabaja sometido a una organización ajena, sino que lo hace en su propia organización o trabaja solo.

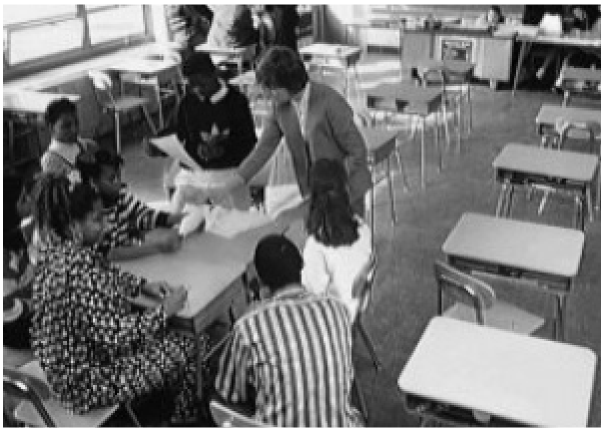
No está protegido por la L.C.T ni por ninguna otra norma del derecho del trabajo, está regulado por otras leyes, y debe cumplir con las normas de la AFIP (pagar impuestos), para lo cual primero debe inscribirse como trabajador autónomo en alguna de las categorías que corresponden a su actividad.

Un trabajador autónomo puede ser el taxista, el peluquero, el almacenero, es decir todas aquellas personas que trabajen por su cuenta sin tener relación de dependencia.

6.2 EL TRABAJO BENÉVOLO

El trabajo benévolo es gratuito, se prestan servicios a favor de un tercero sin pretender remuneración alguna.

Se realiza en forma totalmente desinteresada y benéfica, sin pretender beneficio patrimonial alguno simplemente se colaborar en la consecución de una obra



de bien común por parte de alguna persona u organización que lo requiere, como por ejemplo parroquias, fundaciones, asociaciones y demás organizaciones sin fines de lucro como pueden ser la ONG (organizaciones no gubernamentales) o bien los llamados trabajos comunitarios.

El Congreso Nacional sancionó la ley 25855 de "Voluntariado Social" por medio de la cual se estructura el marco normativo para este tipo de trabajo gratuito.

6.3 TRABAJO FAMILIAR



La ley de contrato de trabajo no incluye el trabajo familiar.

No tienen carácter laboral los trabajos que presten los hijos a favor de los padres siendo menores de edad, significando que los padres no pueden celebrar contratos de trabajo con los hijos menores, pero sí con los mayores de edad. Pero esta colaboración de "trabajo familiar" que puede solicitar el padre a los hijos menores de edad debe hacerse en el marco del respeto de los derechos del niño reconocidos internacionalmente. En ese sentido la "Convención de los derechos del Niño", la cual fue adoptada por nuestro país, afirma que "*El niño tiene derecho a ser protegido contra la explotación económica y contra el desempeño de cualquier actividad que pudiese entrañar peligro o que entorpezca su educación, salud y desarrollo".* y en general a .". *ser protegido contra toda forma de explotación que perjudique cualquier aspecto de su bienestar"*

Este tema nos lleva a una problemática hoy de relevancia en nuestro país que es el trabajo de menores

El trabajo infantil, salvo la ocupación en empresas familiares y con los recaudos que marcamos en relación a los derechos del niño, está prohibido en nuestro país por ley hasta los 14 años, por lo tanto no hay registros oficiales de ello, aunque existe en la realidad, e incluso lleva a situaciones donde los niños deben abandonar la escuela por trabajar. En algunas ciudades de nuestro país ciertas formas de trabajo infantil, como la mendicidad o actividades ambulantes que ponen en riesgo al menor o pueden ocasionar situaciones de explotación, llega a constituir un problema social de relevancia.

6.4 TRABAJO DOMÉSTICO



Por trabajo doméstico se entiende al trabajo que realiza la mujer en su hogar, el cual es no remunerado y no se tiene en cuenta como fuente de riqueza de la sociedad, ya que al considerarse como una TAREA HOGAREÑA carece de importancia económica.

Sin embargo, se estima que las mujeres dedican aproximadamente 75 horas semanales a las tareas hogareñas, mientras que un trabajador dependiente lo hace aproximadamente 44 horas a la semana.

TRABAJO (1)

Como sucede en el resto de los países latinoamericanos, las argentinas han participado en el desarrollo de su país por diversas vías, siendo las dos principales el trabajo realizado en el ámbito doméstico y las actividades referidas directamente al mercado económico. Asimismo, esta participación ha estado determinada por los cambios en el proceso productivo nacional y por la condición específica de género de las mujeres.

Ahora bien, como también ocurre en toda la región, el problema reside en que, por distintas razones, esa contribución de las mujeres es sólo parcialmente visible. Ante todo, por el hecho de que sólo las actividades convencionalmente consideradas económicas forman parte de las cuentas nacionales. Los intentos realizados para medir el aporte del trabajo doméstico a la economía nacional no han modificado las convenciones existentes al respecto.

Por otro lado, tampoco ha terminado la discusión acerca de si el trabajo doméstico podría ser retribuido de alguna forma, y si con ello aumentaría la autonomía personal de las mujeres.

De esta forma, la participación de las mujeres en el desarrollo adquiere visibilidad fundamentalmente cuando puede medirse como actividad económica. Sin embargo, distinguir este tipo de actividades de las referidas al trabajo doméstico no siempre es fácil, especialmente en las zonas rurales. Con frecuencia, las mujeres rurales y las residentes en la periferia de las ciudades tienden a declararse únicamente como dueñas de casa (integrando en sus tareas domésticas actividades como la cría de animales, ciertas artesanías, etc.), lo que, junto a problemas generales de registro, hace que queden excluidas de la Población Económicamente Activa (PEA).

La inclinación de las instituciones estadísticas y de las propias mujeres a no registrarse como económicamente activas, tiene sus raíces en algunos patrones culturales, según los cuales se establece una determinada división sexual del trabajo: las mujeres tienen como responsabilidad central el cuidado del hogar y los hombres las actividades públicas y propiamente económicas. Es cierto que tal división de tareas se ha flexibilizado en las últimas décadas, pero todavía se sigue considerando que el trabajo del hogar es responsabilidad básica de las mujeres, participen o no del mercado laboral extradoméstico.

De hecho, una proporción de mujeres trabajó siempre en Argentina como parte del mercado económico. En las últimas cuatro décadas esa situación se ha ido haciendo cada vez más visible, conforme las mujeres se han ido ocupando como asalariadas o han aumentado su presencia en la actividad mercantil. También ha contribuido a visibilizar la participación laboral de la mujer el cambio cultural que ha permitido progresivamente que las declaraciones y los registros reflejen más adecuadamente la realidad social.

Existen, además, diferencias notables en los tipos de empleos que realizan mujeres y hombres. La mayoría de las mujeres trabajan en el sector terciario de la economía, y principalmente como empleadas (de oficina y comercio) y en el servicio doméstico, mientras los hombres se reparten más regularmente por los distintos sectores económicos.

Por otra parte, las mujeres encuentran mayores problemas para adquirir y mantener un empleo que los hombres. Los datos sobre desocupación disponibles muestran que la tasa de desempleo fue mayor en las mujeres en casi todos los años ochenta, a excepción de aquellos en que la cesantía fue muy fuerte, pero inmediatamente después la recuperación del empleo era más rápida entre los hombres.

Con el fuerte crecimiento del nivel educativo femenino en las últimas décadas, la PEA femenina tiene ya una mayor cantidad de años de estudio que la PEA masculina. Sin embargo, ello no significa que se haya reducido en forma correspondiente la brecha salarial entre mujeres y hombres. Se estima que éstas obtienen en torno a los dos tercios de los ingresos que consiguen los hombres por razón de trabajo económico.

Todo indica así, que los problemas que enfrentan las mujeres en cuanto al mercado de trabajo están cada vez menos referidos a la educación formal, sino más bien a la segmentación sexual del empleo, a la falta de capacitación profesional específica y a la permanencia de patrones culturales que siguen considerando que el trabajo femenino es complementario del masculino.

Actividad 4

Lea el texto y realice una síntesis en no más de 10 renglones que pueda responder a la pregunta: ¿Porqué ciertos trabajos de mujeres de algunos sectores no integra el PEA?

....

....

....

....

....

....

....

6.5 EL TRABAJO DE PERSONAS CON CAPACIDADES ESPECIALES

Para leer….. y reflexionar

Se ha demostrado que las personas con capacidades especiales pueden trabajar, para ello deben contar con la formación y el apoyo necesario, logrando de esta manera integrarse socialmente

Oportunidades para todos...

La Fundación DISCAR considera que estas personas a pesar de su discapacidad, tienen muchas posibilidades de integrarse al trabajo competitivo si son correctamente evaluadas sus capacidades como así también el puesto de trabajo ofrecido.

El trabajo es un canal Oportunidades para todos...

La Fundación DISCAR considera que estas personas a pesar de su discapacidad, tienen muchas posibilidades de integrarse al trabajo competitivo si son correctamente evaluadas sus capacidades como así también el puesto de trabajo ofrecido.

El trabajo es un canal de realización de la riqueza única del ser humano y el vínculo de unión del individuo con el grupo y la comunidad humana. Este programa se inició en julio de 1993 cuando la Fundación DISCAR concreta su alianza con la empresa Mc Donald´s de Argentina y nueve jóvenes se integran para dar comienzo a la misma. Actualmente, son casi cien los jóvenes integrados en esta empresa en todo el país a través del Programa de la Fundación DISCAR.

Luego, el sistema se aplicó con las adaptaciones necesarias en el Park Hyatt Hotel de Buenos Aires, en Schlotzsky s Deli, ESSO, Tecpetrol, Estudios de Televisión Estevanez Producciones, Limpiojet y en la Residencia Presidencial de Olivos.

Son objetivos de este programa:

- Insertar al joven con discapacidad en el mundo laboral
- Favorecer el desarrollo de sus capacidades.
- Concientizar a la sociedad que la persona con discapacidad puede insertarse en el mundo laboral desarrollando ciertas tareas con eficacia y buen rendimiento.

Luego de las evaluaciones realizadas a través de estos ocho años, en las que se tuvieron en cuenta, lo sucedido a los jóvenes, a sus familias y al grupo de trabajo, se ha podido reconocer que sus resultados han sido altamente satisfactorios en todos los aspectos.

Trabajando.com está convencido de lo mismo, por ello, busca incentivar a todas aquellas personas con alguna discapacidad a no rendirse y a aprender de los errores que puedan cometer, porque de esa manera es que lograrán abrirse camino en el mercado laboral.

Si bien es cierto que existe cierto temor al contratar a personas con capacidades especiales, ello se debe fundamentalmente a la falta de información con respecto a las habilidades que pueden tener.

Sin embargo, es importante tener siempre presente que ninguna persona está capacitada para todos los trabajos, tampoco las personas con todas sus capacidades sanas.

Luego de haber contratado a una persona con discapacidad, no termina la tarea de la empresa. Es importante regular las condiciones del puesto en el que va a trabajar, según las características y exigencias personales.

Cuando las condiciones de trabajo y las personas están en equilibrio, el trabajo produce sentimientos de confianza, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo y la satisfacción.

En el caso de las personas con diferentes tipos de discapacidades mentales hay que destacar la labor que realizan los talleres de capacitación laboral, donde se les enseña a cumplir ordenes, ser puntuales, acostumbrarse a una rutina de trabajo y ser limpios y ordenados.

Para mayor información contactarse con:Marcela Echeverría Coordinadora de Proyecto Bolsa de Trabajo para Discapacitados e-mail: infodis@trabajando.com

Parte de estos contenidos fueron elaborados en base a información publicada por rcadis.com y la página de la Fundación D I S C A R Trabajando.com Argentina.

7.- EL DERECHO DE LA SEGURIDAD SOCIAL

LA SEGURIDAD SOCIAL desde una concepción amplia, consiste en la política de bienestar general y parte del Estado, sustentadora de la paz social basada en un principio de solidaridad humana.

ES LA RAMA DEL DERECHO QUE SE OCUPA DE AMPARAR LAS CONTINGENCIAS DE LA VIDA DEL TRABAJADOR DEPENDIENTE, EL AUTÓNOMO Y EL DESEMPLEADO.

Los beneficiarios de la seguridad social en un sentido amplio son todos los hombres y su objeto es amparar las necesidades que dificultan su bienestar.

El término NECESIDAD, mas allá de las necesidades básicas se entiende desde la seguridad social, como políticas del Estado que tienden a dignificar al hombre y a incorporar el concepto de calidad de vida.

Recupere los conceptos de necesidad y meta necesidad vistos en el módulo 4

EL OBJETO DE LA SEGURIDAD SOCIAL

↓

es la protección

PROTEGER al hombre en determinadas situaciones u ocasiones mediatas o inmediatas

↓

Estas situaciones o eventos en el sentido de considerar que ocurran o no, han sido denominadas CONTINGENCIA

EN CONSECUENCIA EL OBJETO DE LA SEGURIDAD SOCIAL CONSISTE EN LA PROTECCIÓN de CONTINGENCIAS SOCIALES

Las contingencias pueden ser por ejemplo

- la maternidad, la vejez, la muerte, las enfermedades y accidentes inculpables, los accidentes de trabajo y los riesgos laborales, la invalidez, las cargas de familia, el desempleo.

ELEMENTOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL

La seguridad social esta compuesta por elementos que originan una relación jurídica.

1- LOS SUJETOS que son

- El sujeto físico quien se constituye en el acreedor de la prestación , EL BENEFICIARIO

- El sujeto jurídico, el estado o las entidades privadas, que son los encargados de otorgar las prestaciones o beneficios por ejemplo el SIJP (sistema integrado de jubilaciones y pensiones) que otorga los beneficios jubilatorios, las ART (aseguradoras de riesgo de trabajo) que son las que gestionan la protección del trabajador ante la contingencia de accidentes de trabajo

2- EL OBJETO consistente en la protección a las contingencias sociales consideradas, las cuales se materializan o concretan en la prestación o el beneficio, por ejemplo el beneficio jubilatorio, la prestación de asistencia médica en caso de accidentes, el pago de las asignaciones familiares o el seguro por desempleo.

3- EL VINCULO JURIDICO DE LA SEGURIDAD SOCIAL, LA RELACION ENTRE EL SUJETO Y EL OBJETO que se conectan por el vínculo jurídico o sea que nace el derecho del sujeto a percibir el beneficio y la obligación del Estado o del ente de brindarla. En definitiva los derechos de unos son las obligaciones del otro. Por ejemplo cuando el trabajador ha cumplido con las obligaciones que le dan derecho a jubilarse, es el sistema de jubilaciones y pensiones el que le otorga el beneficio.

LA SEGURIDAD SOCIAL EN LA ARGENTINA

Para el Estado Argentino la SEGURIDAD SOCIAL se organiza a través de un conjunto de regímenes y normas cuyo objetivo es mantener el nivel de vida de la población y asistir a los necesitados mediante la prestación en dinero y servicios cuando son afectados por contingencias consideradas socialmente protegibles.

La Argentina cuenta con una serie de prestaciones sociales encaminadas a atender determinadas necesidades de las personas

Por un lado en la Argentina existe el SISTEMA CONTRIBUTIVO A LA SEGURIDAD SOCIAL O AL SISTEMA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

AMPARA LAS CONTINGENCIAS de la vida de los TRABAJADORES DEPENDIENTES, AUTONOMOS O ADHERENTES AL SISTEMA AUTORIZADOS POR LA LEY.

CONTINGENCIAS TALES COMO

- BIOLOGICO: maternidad, vejez, muerte

- PATOLÓGICAS: enfermedades y accidentes inculpables, accidentes de trabajo y riesgos laborales, invalidez

- SOCIALES: cargas de familia, desempleo

EL TRABAJADOR adquiere este DERECHO y ser beneficiario ante las distintas contingencias por realizar aportes al régimen de la seguridad social

APORTAR AL REGIMEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL SIGNIFICA aporta una suma de dinero, un porcentaje de su sueldo, lo que le da derecho a las distintas prestaciones

Los trabajadores dependientes, autónomos o adherentes al sistema autorizados por la ley se consideran SUJETOS ACTIVOS DEL REGIMEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL, aportan y tienen derecho a las prestaciones frente a las contingencias.

LOS EMPLEADORES, también contribuyen al Sistema de la Seguridad Social, pero son considerados SUJETOS PASIVOS DEL REGIMEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL, ya que por contribuir NO tienen derecho a prestaciones frente a contingencias.

Por ser EMPLEADORES son sujetos obligados a pertenecer a este régimen de la seguridad social y contribuyen con un porcentaje sobre la remuneración sujeta a retenciones del trabajador.

RESUMIENDO:
TANTO EMPLEADORES COMO TRABAJADORES SON SUJETOS OBLIGADOS CON RESPECTO A LA SEGURIDAD SOCIAL, lo que le permite al trabajador a partir de realizar un pago obligatorio al sistema de la seguridad social, hacerse acreedor a la prestación en caso de existir una contingencia, por el solo hecho de haber dado cumplimiento a los recaudos legales.

También los empleadores están obligados a realizar contribuciones al sistema de la seguridad social, por el solo hecho de su situación como tal

LOS APORTES que hacen los trabajadores al sistema de la seguridad social se calculan en base a las remuneraciones que perciben, significando un porcentaje de las mismas.

LA REMUNERACIONES "todo ingreso que percibiere el TRABAJADOR) en dinero o en especie susceptible de apreciación pecuniaria, en retribución o compensación o con motivo de su actividad personal, en concepto de sueldo, sueldo anual complementario, salario, honorarios, comisiones, participación en las ganancias, habilitación, propinas, gratificaciones y suplementos adicionales que tengan el carácter de habituales y regulares, viáticos y gastos de representación, excepto en la parte efectivamente gastada y acreditada por medio de comprobantes, y toda otra retribución, cualquiera fuere la denominación que se le asigne, percibida por servicios ordinarios o extraordinarios prestados en relación de dependencia.

No considerándose remuneración las asignaciones familiares, las indemnizaciones derivadas de la extinción del contrato de trabajo, por vacaciones no gozadas y por incapacidad permanente provocada por accidente del trabajo o enfermedad profesional, las prestaciones económicas por desempleo, ni las asignaciones pagadas en concepto de becas. Tampoco se considera remuneración las sumas que se abonen en concepto de gratificaciones vinculadas con el cese de la relación laboral en el importe que exceda del promedio anual de las percibidas anteriormente en forma habitual y regular.

LOS APORTES de los autónomos o adherentes son de carácter obligatorios y están establecidos de acuerdos a reglamentaciones específicas a tal fin.

LAS CONTRIBUCIONES que realizan los empleadores al sistema de la seguridad social, estan estipuladas por normativas y tambien representan un porcentaje de las remuneraciones abonadas a los trabajadores dependientes.

Tambien en la argentina existe y coexiste con el sistema contributivo el sistema NO CONTRIBUTIVO O ASISTENCIAL QUE AMPARA determinadas contingencias de las personas que no son titulares de prestaciones de carácter contributivo y no poseen medios propios de vida, ejemplo de prestaciones son los planes sociales, las cajas de alimentos, etc.

EL SISTEMA CONTRIBUTIVO DE LA SEGURIDAD SOCIAL se encuentra bajo el ámbito del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, existiendo la SECRETARIA DE SEGURIDAD SOCIAL donde se concentra el diseño de las políticas públicas en la materia, como así también en los organismos efectores específicos en materia previsional, de cobertura de los riesgos del trabajo y las enfermedades profesionales y en la protección de la familia.

ORGANISMOS DEPENDIENTES DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD SOCIAL.

Administración Nacional de la Seguridad Social

Es un organismo descentralizado, en jurisdicción del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Las prestaciones de la misma son las correspondientes al área nacional de la Seguridad Social, interviniendo en una gama muy amplia.

Dentro de este marco, otorga jubilaciones y pensiones, asignaciones familiares de las personas en actividad y subsidios familiares a las personas en etapa pasiva, y la prestación por desempleo, financiada por el Fondo Nacional de Empleo.

Superintendencia de Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones

Es una entidad autárquica con autonomía funcional y financiera, en jurisdicción del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Su misión es controlar y supervisar el cumplimiento de la Ley 24.241 y las normas reglamentarias que se dicten; prevenir sus eventuales incumplimientos y actuar con rapidez y eficiencia cuando éstos se verifiquen por parte de las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones

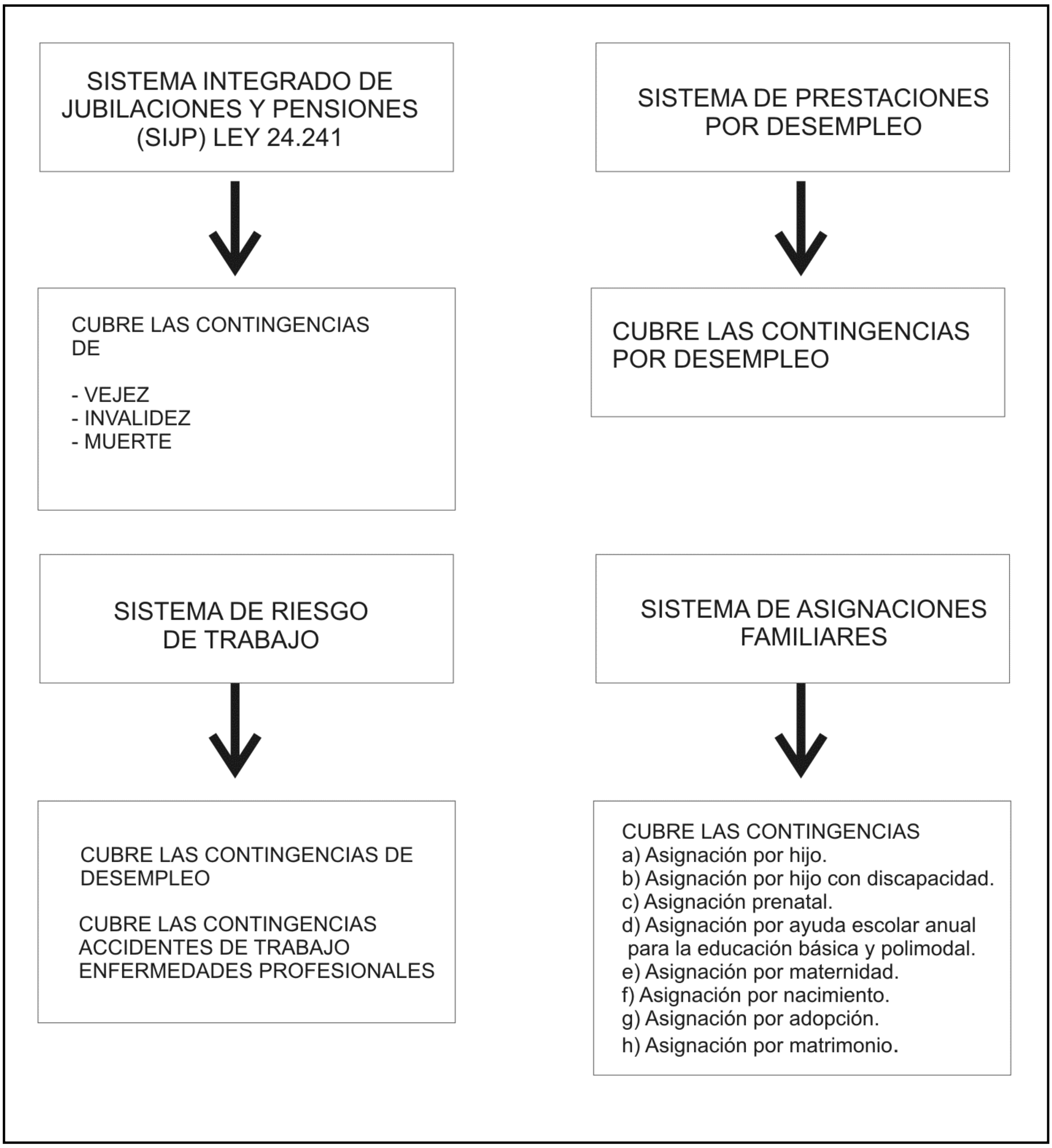
Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT)

Es una entidad autárquica creada por la Ley N° 24.557, en jurisdicción del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Su misión es regular el Sistema de Riesgos del Trabajo que entró en vigencia en julio de 1996. Junto a los trabajadores, los empleadores, las Aseguradoras del

Riesgos del Trabajo (A.R.T), los estados provinciales y la Superintendencia de Seguros de la Nación conforma el Sistema de Riesgos del Trabajo.

ESTRUCTURA ACTUAL DEL SISTEMA DE LA SEGURIDAD SOCIAL (CONTRIBUTIVO)



8.- LAS RELACIONES LABORALES

En las relaciones de trabajo intervienen:

- Los trabajadores
- Los empleadores
- Los sindicatos como asociaciones de trabajadores
- Las cámaras de empresarios
- La autoridad de aplicación: Ministerio de Trabajo de la Pcia. de Córdoba o de la Nación según corresponda
- La legislación de aplicación
- Los convenios colectivos

LOS CONVENIOS COLECTIVOS SON ACUERDOS REALIZADOS POR LOS TRABAJADORES, A TRAVÉS DE SU ASOCIACIÓN GREMIAL Y LOS EMPLEADORES, CON EL OBJETO DE ESTABLECER DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS A LA LEGISLACIÓN LABORAL, LAS CUALES DEBEN APLICARSE A LAS RELACIONES DE TRABAJO DE LAS PARTES QUE INTERVIENEN.

Los Convenios Colectivos son SUSCRIPTOS por:

- Una asociación sindical con personería gremial.
- Un empleador, grupos de empleadores o una asociación de empleadores.

El OBJETO de estas Convenciones de Trabajo, es establecer normas complementarias a las leyes de contenido laboral, de manera de regular todos los contratos individuales que se realicen dentro del ámbito de aplicación de cada convenio en particular.

Las cláusulas de las Convenciones de Trabajo, no deben violar las normas dictadas en protección del interés general, de manera que su vigencia no afecte por

ejemplo la situación económica general, o de determinados sectores de una actividad, etc.

Las disposiciones de las Convenciones Colectivas deben ajustarse a las normas legales que rigen la relación de trabajo, a menos que resulten más favorables a los trabajadores, siempre que no afecten disposiciones dictadas en protección del interés general.

> Trabajadores y empresarios se reúnen en organizaciones, a través de las cuales pretenden defender sus intereses y tratan de alcanzar metas.

Las uniones de trabajadores reciben el nombre de SINDICATOS o GREMIOS.

Las asociaciones de empresarios son denominadas comúnmente CAMARAS.

EL SINDICATO

Desde sus orígenes, el movimiento sindical argentino orientó su acción:

1- a la defensa de los intereses de los trabajadores constituyendo sindicatos y asociaciones.

2- y a la protección mutua para satisfacer ciertas necesidades constituyendo mutuales o cooperativas.

Determinar cual era la correcta organización para los intereses de los trabajadores motivó grandes debates, puesto que también existían organizaciones que cumplían con ambas funciones: el sindicalismo y la ayuda mutua.

A partir de la década del 40, como consecuencia de la situación económica social y política del país, los trabajadores se organizaron en sindicatos para defender sus intereses y derechos. Así mismo, a través de estas organizaciones se creaban obras sociales para proteger la salud del afiliado y su familia.

Actualmente las actividades de los sindicatos se orientan básicamente a lograr que los trabajadores reciban un buen salario, que gocen de mejores condiciones de vida y que mantengan los puestos de trabajos con relación a la crisis de desocupación por la que atraviesa nuestro país.

LAS CÁMARAS EMPRESARIALES

Las cámaras empresariales, son asociaciones formadas por empleadores, con el objetivo de defender sus intereses, las que no se encuentran reglamentados legalmente.

LOS CONFLICTOS EN LAS RELACIONES LABORALES

Las diferencias entre empleadores y trabajadores pueden originar conflictos de trabajo.

Éstos a su vez crear situaciones graves, que requieren una solución inmediata. Los conflictos pueden obedecer a:

- El incumplimiento de las normas vigentes para las relaciones laborales (Conflicto de derecho)
- Cambios en las condiciones de trabajo (Conflicto de intereses) Las soluciones a los conflictos de derecho pueden quedar en manos de la justicia, y es un juez quien resuelve la controversia, lo que no impide que previamente se trate de solucionarse por vía administrativa.

Los conflictos de interés son de competencia de la autoridad administrativa, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Los conflictos pueden ser individuales, cuando afectan a un solo trabajador, o colectivos. El conflicto se agudiza cuando las partes toman medidas de represalia ante el agravio de la otra, las que pueden ser:

- Medidas tomadas por los trabajadores: huelgas, paros, trabajo a reglamento, quita de colaboración.
- Medidas tomadas por los empleadores: suspensiones, despidos, lock out.

FINALIZACION DE CONFLICTOS LABORALES

Planteado un conflicto entre trabajadores y empleadores, la resolución puede llegar por:

1. Acuerdo de partes

Los conflictos arriban a una solución mediante acuerdos que efectúan empresarios con la representación gremial, que pueden ocasionar arreglos circunstanciales, realización de una convención colectiva o modificación de la ya existente. Intervención de autoridad de aplicación (Ministerios de Trabajo).

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es el organismo encargado de intervenir en conflictos laborales de oficio o a solicitud de las partes a través de instrumentos como la conciliación o el arbitraje.

La Ley 14784 de Conciliación y Arbitraje en conflictos laborales plantea en su art. nº 2 "suscitado un conflicto que no tenga solución entre las partes, cualquiera de éstas, deberá antes de recurrir a medidas de acción directa, comunicarlo a la autoridad administrativa, para formalizar los tramites de la instancia obligatoria de conciliación".

Cuando se refiere a "autoridad administrativa" se habla del MINISTERIO DE TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL

2. Conciliación

POR CONCILIACIÓN se entiende "el intento de componer amigablemente las diferencias entre las partes de una negociación colectiva. La conciliación es el medio para conservar o restablecer la paz entre las partes ayudándolas al mismo tiempo en la preparación y conclusión de una convención colectiva. El órgano conciliador hasta debe procurar, en primer termino disuadir o intimar a las partes a que cesen en su propósito de recurrir a medida de fuerzas. Las propias sugerencias que haga el conciliador para el arreglo del conflicto tiene antes que otra cosa esta finalidad de paz, aunque naturalmente se inspiraran criterios de justicia"

Puede ocurrir que el órgano conciliador no logre que las partes concilien, entonces:

1) podrá proponer una formula conciliatoria y si esta formula tampoco fuese aceptada,

2) el mediador invitará a las partes a someter la cuestión al ARBITRAJE



$ 1,60

Martes
29 de agosto de 2006
Córdoba, Argentina.

CONFLICTO CON ESTATALES

Prorrogarán desde mañana la conciliación obligatoria

La Secretaría de Trabajo de la Provincia dictará, a partir de la 0 hora de mañana, la prórroga en la conciliación obligatoria entre el Gobierno y los gremios docentes y estatales. Será por el término de 10 días hábiles y concluirá a la hora 24 del 12 de setiembre.

Ayer hubo reuniones entre el Gobierno y los gremios, pero en ningún caso se logró cerrar un acuerdo total.

Según el secretario de Información Pública, Marcelo Falo, las posiciones están más alejadas con los docentes y más próximas –y cerca de acordar– con el grupo de gremios que encabeza el SEP. Hoy volverán a reunirse en la Casa de Gobierno.

Por otra parte, desde las 8.30, los judiciales realizarán un corte en la esquina de Bolívar y Duarte Quirós, en el marco de su reclamo de aumento salarial.

PÁGINA 7A

Fuente: La Voz del Interior

3) por Arbitraje

El ARBITRAJE es diferente a la conciliación, en cuanto el ÁRBITRO tiene la facultad para solucionar las diferencias mediante una decisión que toma y obliga a las partes cuando previamente se hubieran comprometido a aceptarla. Tal compromiso es una REGLA. La sentencia que surge del arbitraje, se llama LAUDO y tiene los mismos efectos que las Convenciones Colectivas.

9.- HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

HIGIENE EN EL TRABAJO: se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental de los trabajadores, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y ambiente físico en el que se desarrollan las tareas.

SALUD OCUPACIONAL: implica hablar de la ausencia de enfermedades, pero dicho concepto debe abarcar los riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes que pueden provocar daño a las personas en el trabajo.

La salud ocupacional se relaciona con la asistencia médica preventiva. Un programa de salud ocupacional incluye exámenes médicos exigidos por ley, además de ejecutar programas de protección de salud de los empleados, elaboración de mapas de riesgos ambientales, evaluación clínica, etc.

Estrés en el trabajo

Dentro de los problemas de salud en la organización, el estrés está considerado clave, pues puede disparar o estimular el desarrollo de otras enfermedades.

Son el conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente. Es una situación dinámica en que la persona enfrenta una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que desea.



Se estima que existen dos fuentes de estrés en el trabajo:

1) Factores externos: por ejemplo incluye la programación en el trabajo, la mayor o menor tranquilidad en el mismo, su seguridad, él número y naturaleza de los clientes. Un estudio demuestra que el ruido ambiental de máquinas, personas que conversan y los teléfonos que suenan contribuyen al estrés en el 54% de las actividades de trabajo.

2) Factores personales: cada persona reacciona de diferentes maneras frente a factores ambientales, así las personas adictas al trabajo y compulsivas por alcanzar metas, están más expuestas al estrés. La tolerancia, la paciencia, la autoestima, la salud, los hábitos de trabajo y de sueño afectan el modo de reaccionar frente al estrés.

El estrés laboral acarrea serias consecuencia al empleado (Ansiedad - depresión- angustia- trastornos gástricos y cardiovasculares - dolores de cabeza - nerviosismo- accidentes) y a la organización (interfiere en la calidad y cantidad de trabajo - aumenta el ausentismo - aumenta la rotación - predispone a reclamos y huelgas).

SEGURIDAD EN EL TRABAJO: es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implementar técnicas preventivas.



La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales:

1) PREVENCIÓN DE ACCIDENTES
2) PREVENCIÓN DE ROBOS
3) PREVENCIÓN DE INCENDIOS

Nos detendremos en el estudio de la prevención de accidentes y la administración de riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica porque anticipa los riesgos de accidentes, para minimizarlos.

Para algunas organizaciones, la seguridad en el trabajo es prioridad fundamental.

PREVENCION DE ACCIDENTES

El accidente es un hecho no premeditado que causa un daño considerable Estos accidentes pueden ser:



1) Accidente sin incapacidad: después del accidente el empleado continúa trabajando sin que le quede secuela o perjuicio considerable.

2) Accidente con incapacidad que provoca una incapacidad al empleado para trabajar que puede ser:

a) Temporal: pérdida temporal de la capacidad para trabajar y sus secuelas se prolongan por un tiempo menor a un año. Al retornar al trabajo, el empleado asume su misma función sin que se reduzca su capacidad.

b) Incapacidad parcial permanente: provoca la reducción parcial y permanente de la capacidad de trabajar y sus secuelas se prolongan por un tiempo mayor a un año, generalmente motivada por pérdida de un miembro, reducción de la función de un miembro, pérdida de visión, pérdida de audición.

c) Incapacidad permanente total: provoca la pérdida total y permanente de la capacidad de trabajo.

d) Muerte.

CAUSAS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO

En todo accidente están presentes DOS CAUSAS:

- LAS CONDICIONES DE INSEGURIDAD.
- LOS ACTOS INSEGUROS.

CONDICIONES DE INSEGURIDAD: que incluyen factores como:

- equipos sin protección

- Equipos defectuosos
- Procedimientos riesgosos en máquinas o equipos
- Almacenamiento inseguro o sobrecargado
- Iluminación deficiente o inadecuada
- Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire
- Temperaturas elevadas o baja en el sitio de trabajo
- Condiciones físicas o mecánicas inseguras

ACTOS INSEGUROS: con eliminar las condiciones inseguras no basta puesto que las personas también causan accidentes. Los actos inseguros que ejecutan los empleados son entre otros:

- Cargar materiales pesados de manera inadecuada
- Trabajar a velocidad inadecuada, o muy lento o muy rápido
- Utilizar esquemas de seguridad que no funcionan
- Emplear equipo inseguro o utilizarlo de manera inadecuada
- No emplear procedimientos seguros
- Adoptar posiciones inseguras
- Distraerse, olvidar, arriesgar, correr, buscar, etc.

Las causas de los actos inseguros se atribuyen a características personales que predisponen a los accidentes, por ejemplo: ansiedad, agresividad, falta de control emocional, etc.

¿CÓMO PREVENIR LOS ACCIDENTES?



Recuerde un viejo y popular adagio que dice "Más vale prevenir que curar", el cual cobra importancia en los tiempos modernos.

En la práctica, todo programa de prevención de accidentes se concentra en eliminar las condiciones de inseguridad y reducir los actos inseguros en donde los Ingenieros en Seguridad cumplen un rol fundamental, ya que serán los que localizarán áreas de riesgo, analizarán en profundidad los accidentes y para ello deberán contar con un apoyo irrestricto de la alta administración para que este programa sea exitoso.

TRABAJO PRACTICO INTEGRADOR

APELLIDO Y NOMBRE: ....
D.N.I: ....
SEDE:..
PLAN:..

Actividad 1

Responda las siguientes preguntas:

1) ¿Ha observado en ámbitos de su entorno (su barrio, la escuela de sus hijos, etc.) la realización de Trabajos benévolos, familiares, autónomo, y por personas con capacidades especiales? En caso afirmativo, explique cada caso observado.

2) De acuerdo a la información brindada por los medios de comunicación. ¿Qué conflictos laborales se han encontrado en los últimos meses en las tapas de los diarios?

3) ¿Cuáles han sido las medidas tomadas por los distintos sectores en conflicto? de acuerdo a la información del punto 2.

4) Cuáles planes de seguridad Social conoce Ud. que existen a nivel Nacional Provincial o Municipal?

5) Realice un cuadro donde consten las diferencias entre el derecho del trabajo y derecho de la seguridad social

6) ¿Qué factores considera Ud. que provocan el estrés en las personas, que repercuten en su ámbito familiar ya sea generado en el ambiente laboral de sus miembros o por distintas situaciones?.